

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

Летуновська Наталія Євгенівна

УДК 658.29:330.111.66:005.21(043.5)

**УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник
Телстов Олександр Сергійович
доктор економічних наук,
професор

Суми – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Передумови розвитку соціально-економічної діяльності промислових підприємств України.....	11
1.2. Управління об'єктами соціальної сфери як складова соціально-економічної діяльності промислового підприємства	29
1.3. Дослідження підходів до управління об'єктами соціального призначення промислових підприємств: світові тенденції та досвід українських підприємств. 51	51
Висновки до першого розділу.....	75
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СОЦІАЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	78
2.1. Особливості визначення потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств.....	78
2.2. Науково-методичний підхід до оцінки рівня адекватності потенціалу закладів невиробничого призначення в складі промислового підприємства	99
2.3. Формування комплексу інструментів забезпечення ефективності діяльності об'єктів соціальної сфери промислового підприємства.....	121
Висновки до другого розділу	137
РОЗДІЛ 3 НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	140
3.1. Організаційно-економічні засади управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств.....	140
3.2. Застосування методичного апарату оцінки рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств.....	155

3.3. Обґрунтування рекомендацій з підвищення ефективності закладів соціального призначення підприємств	181
Висновки до третього розділу.....	201
ВИСНОВКИ.....	203
ДОДАТКИ.....	206
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	237

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов для підтримання конкурентних переваг промисловим підприємствам доцільно зосередити увагу не лише на виробництві продукції, а й на соціальних процесах. Це є особливо необхідним у разі, якщо підприємство має розгалужену систему виробництва і велику кількість працівників. Відставання вітчизняних промислових підприємств за багатьма показниками соціально-економічного розвитку зумовлене значною мірою низьким рівнем людського капіталу. За умов політичної та економічної нестабільності держава не може повною мірою виконувати функції соціального захисту, тому важлива роль у підтриманні конкурентоспроможності вітчизняного людського капіталу належить підприємствам та їхній участі в соціальному забезпеченні працівників. Конкурентоспроможність та вмотивованість персоналу промислових підприємств залежать від його добробуту та забезпеченості соціальними й економічними благами, що стає можливим за збереження та розвитку об'єктів соціальної сфери. Ефективне управління потенціалом об'єктів соціальної сфери може надати підприємству низку переваг, що стосуються підвищення трудового потенціалу, одержання додаткових прибутків від діяльності об'єктів соціальної інфраструктури, формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання тощо.

Проблеми дослідження соціально-економічних процесів на рівні підприємств знайшли відображення у працях таких вчених, як: Б. М. Андрушків, П. П. Антонюк, Д. О. Баюра, В. В. Божкова, М. В. Боровик, Л. А. Грицина, О. А. Грішнова, С. Ю. Гончарова, С. М. Ілляшенко, А. М. Колот, Є. В. Лапін, Є. В. Мішенін, П. А. Орлов, Н. О. Сімченко, О. В. Степанова, П. В. Тархов, А. С. Тельнов та ін. Теоретичними й методологічними проблемами управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств займалися вітчизняні й зарубіжні вчені Р. Бартон, С. В. Данилова, О. В. Дудкін, Н. Є. Копер, Р. О. Лізакова, О. М. Малаханов, Б. Обел, Ю. М. Петрушенко, Л. А. Рарок, Л. М. Сахновський, Ф. С. Сеїдалієв, Ю. І. Тернавський, О. С. Телетов, А. О. Чуб та ін. Незважаючи на значну кількість праць, присвячених проблемам управління

соціальною інфраструктурою підприємств, залишаються невирішеними питання всебічної діагностики потенціалу об'єктів соціальної сфери щодо перспективності їх розвитку для промислових підприємств.

Актуальність зазначених питань, їх теоретична важливість і практична значущість обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, визначили його мету та завдання, а також структурно-логічну побудову.

Головна робоча гіпотеза, досліджена автором, виходить із того, що ефективне управління рівнем адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери через повне розкриття їх функціонального призначення може значною мірою впливати на показники діяльності підприємства та на темпи соціально-економічного розвитку суспільства взагалі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тематика дисертаційного дослідження відповідає науково-дослідним роботам Сумського державного університету, а саме: «Дослідження маркетингового середовища та інфраструктури промислових підприємств» (№ ДР 0112U008149), де автором запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств; «Механізми формування ринково-орієнтованих стратегій інноваційного прориву» (№ ДР 0112U008148), де автором досліджено тенденції у сфері управління об'єктами соціальної сфери як складової соціально-економічної діяльності підприємств, сформовано організаційно-економічні засади функціонування механізму управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств; «Формування механізму просування продукції на ринку» (№ ДР 0112U008147), де автором визначено специфіку управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств з урахуванням ціни та якості послуг; «Фундаментальні основи управління сталим розвитком підприємства, території, суспільства» (№ ДР 0113U007870), де автором проаналізовано роль соціальної інфраструктури суб'єктів господарювання у вирішенні соціальних проблем регіону, сформовано показники-індикатори, за якими визначається першочерговість необхідності підтримки закладів соціальної сфери промислових підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розроблення теоретичних та науково-методичних засад управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі наукові і практичні завдання:

- проаналізувати особливості функціонування об'єктів соціальної сфери промислових підприємств;
- уточнити сутність об'єктів соціальної сфери як елемента системи соціально відповідального управління підприємством та їх класифікацію;
- розробити науково-методичний підхід до оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств;
- визначити пріоритетність окремих послуг об'єктів соціальної сфери підприємств для працівників залежно від їх соціально-психологічного типу;
- удосконалити модель оцінювання персоналу підприємства за показниками якості роботи та на основі грейдування працівників розробити диференційований підхід до надання пільг на послуги невиробничих об'єктів підприємства;
- поглибити науково-методичний підхід до вибору стратегій управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств;
- сформулювати комплекс управлінських дій та інструментів підвищення ефективності об'єктів соціальної сфери промислових підприємств та визначити основні аспекти їхньої інтеграції у систему управління промисловим підприємством;
- визначити рекомендації щодо управління потенціалом соціальних об'єктів у складі підприємств різного типу.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні процеси на промислових підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління потенціалом об'єктів соціальної сфери як складової соціально-економічної діяльності промислового підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід,

фундаментальні положення маркетингу, менеджменту, сучасні концепції корпоративної соціальної відповідальності, законодавчі та нормативні документи щодо врегулювання соціально-економічної діяльності підприємств, праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені проблематиці управління соціально-економічною сферою промислових підприємств.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: порівняльний і статистичний аналіз – при дослідженні поточного стану та тенденцій соціально-економічного розвитку промислових підприємств України; контент-аналіз – при з'ясуванні сутності об'єктів соціальної сфери промислових підприємств; факторний аналіз – при виявленні причинно-наслідкових зв'язків ефективного управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств; системно-структурний та логічний аналіз – під час розроблення теоретико-методичних основ оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери у складі підприємств; метод експертних оцінок – при розрахунку рівня адекватності потенціалу соціальних об'єктів промислового підприємства; метод перцентилів – під час здійснення грейдування персоналу.

Інформаційну базу дисертаційної роботи становлять: первинна документація підприємств, зібрана, опрацьована та узагальнена особисто автором; офіційні матеріали Державного комітету статистики України; законодавчі та нормативно-правові акти; результати досліджень міжнародних організацій; монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів, інформаційні матеріали, опубліковані в періодичних виданнях, офіційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше:

– запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств, що базується на розрахунку інтегрального показника, який урахує спроможність окремих невиробничих закладів підприємства задовольняти інтереси зацікавлених груп їх діяльності, що дає можливість розробити доцільні інструменти управління об'єктами з метою підвищення ефективності їх функціонування;

удосконалено:

– методичний підхід до визначення пріоритетності соціальних послуг об'єктів інфраструктури підприємства серед персоналу, що на відміну від існуючих, враховує соціально-психологічні особливості працівників і базується на основах «мотиваційної драбинки» МакКінсі;

– економіко-математичну модель визначення диференційованого коефіцієнта пільг для персоналу, розподіл коефіцієнтів пільг якої, на відміну від існуючих ґрунтується на ґрейдунанні персоналу за результатами їх якісного оцінювання;

дістали подальшого розвитку:

– класифікація об'єктів соціальної сфери промислових підприємств, яка додатково до існуючих містить такі класифікаційні ознаки: за часом виникнення; за цільовою аудиторією користувачів; за важливістю для зацікавлених груп, що дозволяє простежити специфіку окремих об'єктів соціальної сфери та сприяє полегшенню управління ними для промислових підприємств;

– науково-методичний підхід до вибору стратегій управління об'єктами соціальної сфери, що на відміну від існуючих базується на авторській типізації соціальних об'єктів, у межах якого розроблено перелік управлінських дій та інструментів відповідно до чотирьох груп стратегій управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств;

– методичний підхід до оцінювання ефективності інструментів управління потенціалом об'єктів соціальної сфери, що на відміну від існуючих ураховує триспрямований вплив корпоративних об'єктів соціальної сфери на промислове підприємство – прямий, опосередкований та вплив на систему мотивування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження доведені до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які сприяють підвищенню ефективності діяльності об'єктів соціальної сфери промислових підприємств на основі обґрунтованого управління їхнім потенціалом.

Розроблені практичні рекомендації щодо застосування основних організаційно-економічних інструментів управління потенціалом місцевої соціальної інфраструктури використані Департаментом економічного розвитку і

торгівлі Сумської обласної державної адміністрації (довідка № 04-01/296 від 03.03.2015 р.). Запропонований науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу об'єктів соціальної сфери впроваджено у діяльність ПАТ «Факел», м. Фастів, Київська обл. (акт № 630/94 від 18.04.2015 р.). Пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських рішень у процесі управління соціальними об'єктами та практичні рекомендації щодо оцінювання пріоритетності окремих соціальних пілг серед персоналу впроваджено у діяльність ТОВ «Центростар», м. Суми, Сумська обл. (акт № 044 від 12.03.2015 р.). Рекомендації щодо здійснення якісного оцінювання персоналу з метою подальшого розроблення рекомендованого складу пілг для працівників упроваджено в практичну діяльність ТОВ «ЦС-Драйв», м. Суми, Сумська обл. (акт № 540/27 від 25.03.2015 р.). Пропозиції щодо вибору стратегій управління окремими об'єктами соціального значення, а також рекомендовані інструменти підвищення їх ефективності використані Всеукраїнською молодіжною громадською організацією «Союз обдарованої молоді», м. Київ (довідка № 321-1 від 14.04.2015 р.). Результати дисертаційного дослідження впроваджені в навчальний процес Сумського державного університету (дисципліни «Промисловий маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Рекламний менеджмент», акт № 1 від 24.04.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною завершеною науковою працею, в якій розроблено й науково обгрунтовано теоретичні та науково-методичні засади управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Особистий внесок автора в наукових працях, опублікованих у співавторстві, зазначено у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, висновки й рекомендації дисертаційної роботи неодноразово доповідалися та обговорювалися на науково-практичних конференціях різних рівнів, зокрема: III Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні напрямки розвитку маркетингу: теорія і практика» (м. Луганськ, 2013 р.); III Міжнародній науково-практичній

конференції «Теория и практика трансформационных процессов в экономике регионов, отраслей и предприятий» (м. Курськ, 2013 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теоретичні та практичні аспекти розвитку менеджменту підприємств виробничої сфери: світовий та вітчизняний досвід» (м. Житомир, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка в контексті глобальних перетворень суспільного розвитку» (м. Дніпропетровськ, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій пам'яті проф. Балацького О. Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку» (м. Суми, 2013–2014 рр.); VII та VIII Міжнародних науково-практичних конференціях «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (м. Суми, 2013–2014 рр.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства» (м. Полтава, 2013 р.); VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «2B2 Маркетинг» (м. Київ, 2014 р.); V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпропетровськ, 2014 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 25 наукових праць (16 із них належать особисто авторові), у тому числі 4 підрозділи у колективних монографіях, 8 статей у наукових фахових виданнях України (із них 4 публікації ввійшли до міжнародних наукометричних баз); 2 статті – у наукових періодичних виданнях інших держав із напрямку, за яким підготовлено дисертацію, 11 публікацій – у збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 8,39 друк. арк., із них особисто дисертантові належать 6,51 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 259 сторінок, у тому числі обсяг основного тексту – 191 сторінка. Дисертація містить 51 таблицю за текстом та 11 на 14 окремих сторінках, 55 рисунків за текстом, список використаних джерел із 221 найменування – на 23 сторінках, 18 додатків – на 30 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

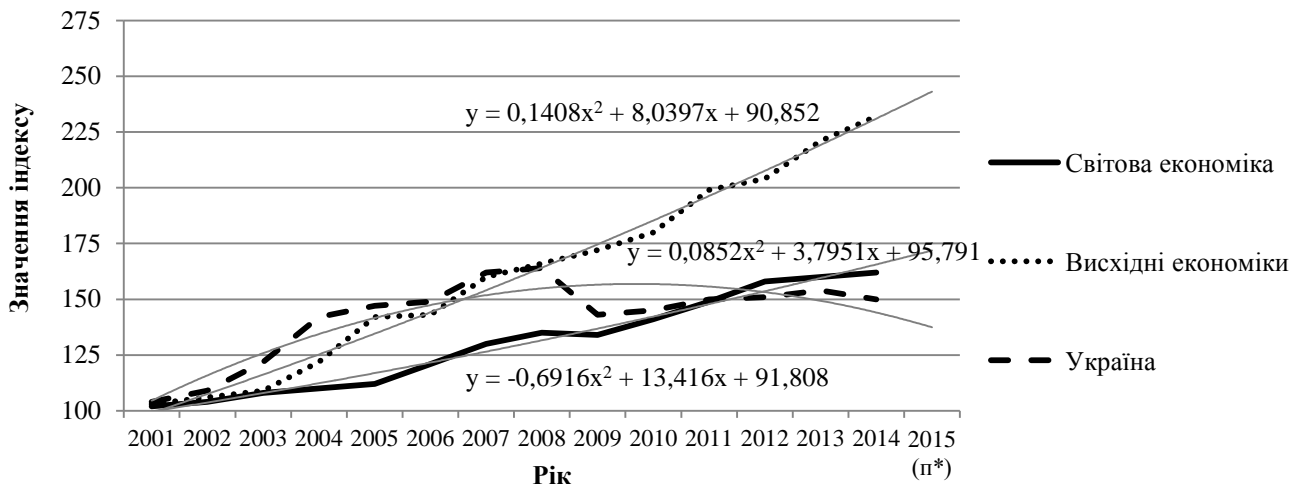
1.1. Передумови розвитку соціально-економічної діяльності промислових підприємств України

Головною метою діяльності будь-якого підприємства є досягнення відповідного рівня розвитку, що буде сприяти випуску конкурентоспроможної продукції, формуванню оптимальних доходів та витрат, що стане запорукою підвищення рівня соціального захисту їх працівників та якості життя населення країни [2]. Ефективний соціально-економічний розвиток держави неможливий без діяльності соціально орієнтованих підприємств. На початку ХХ ст. економіка України характеризувалася стійкою позитивною динамікою. Середньорічні темпи економічного зростання упродовж 2001-2007 рр. перевищували 7%. Криза 2008-2009 рр. знизилася позиції вітчизняної економіки. У посткризовий період 2010-2013 рр., коли світовій економіці вдалося відновити відносно стійке зростання, а висхідні економіки (від англ. «*emerging economies*» – загальна назва для трансформаційних та країн, що розвиваються) навіть прискорили темпи економічного відновлення, українська економіка занурилась у довгострокову рецесію. Сучасна її динаміка дедалі більше відстає від світових тенденцій (рис. 1.1).

Поглиблення економічних дисбалансів у 2013 р. суттєво послабило макроекономічну стійкість, що зрештою призвело до нового обвалу економіки України у 2014 р. За прогнозами у 2015 р. не буде суттєвого підвищення індексу економічної динаміки в Україні – порівняно з 2014 р. він може навіть знизитися.

У зв'язку зі спрямованістю сучасної української економіки на «відкриття» та інтеграцію у світову систему господарювання, підвищується необхідність

активізації соціальних чинників економічного зростання. У табл. 1.1 показане місце України за показниками якості життя.



Примітка: * – прогнозоване значення

Рис. 1.1. Індекс економічної динаміки, 2000 р. прийнято за 100 (сформовано за даними [175])

Таблиця 1.1

Основні показники якості життя в Україні порівняно з іншими країнами у 2014 р. (сформовано за даними [139; 142; 162; 163])

Показники	Росія	Польща	Казахстан	Румунія	Україна	Білорусь	Узбекистан
ВВП (ПКС) ¹⁾ , млрд дол.	3565 (6)	954 (23)	418 (42)	393 (46)	371 (48)	172 (65)	172 (66)
ВВП (ПКС), тис. дол. / чол.	24,805 (49)	25,105 (46)	24,02 (51)	19712 (60)	8,668 (105)	18,161 (64)	5,609 (126)
Індекс людського розвитку	0,778 (57)	0,834 (35)	0,757 (70)	0,785 (54)	0,734 (83)	0,786 (53)	0,661 (116)
Рівень тривалості життя, років	68 (129)	76,4 (51)	66,5 (137)	73,8 (86)	68,5 (124)	69,9 (116)	68,2 (128)

Примітки: * – ВВП (ПКС) – доларові оцінки валового внутрішнього продукту, отримані за допомогою підрахунку за паритетом купівельної спроможності

За показником ВВП на душу населення Україна має один з найнижчих показників серед колишніх країн СНД (гірші показники мають хіба що

Таджикистан, Киргизстан (найбідніші країни Центральної Азії), Вірменія (найбідніша країна Південного Кавказу), Молдова як найбідніша країна Європи. На сьогодні середня очікувана тривалість життя в Україні є нижчою, ніж 45 років тому.

До знецінення гривні у 2015 р. мінімальна заробітна плата українців була на рівні 150 дол. (як видно з рис. 1.2), що звісно менше рівня інших більш розвинених країн Європи, але після різкого падіння гривні мінімальна заробітна плата в Україні встановилася взагалі на рівні 43 дол.

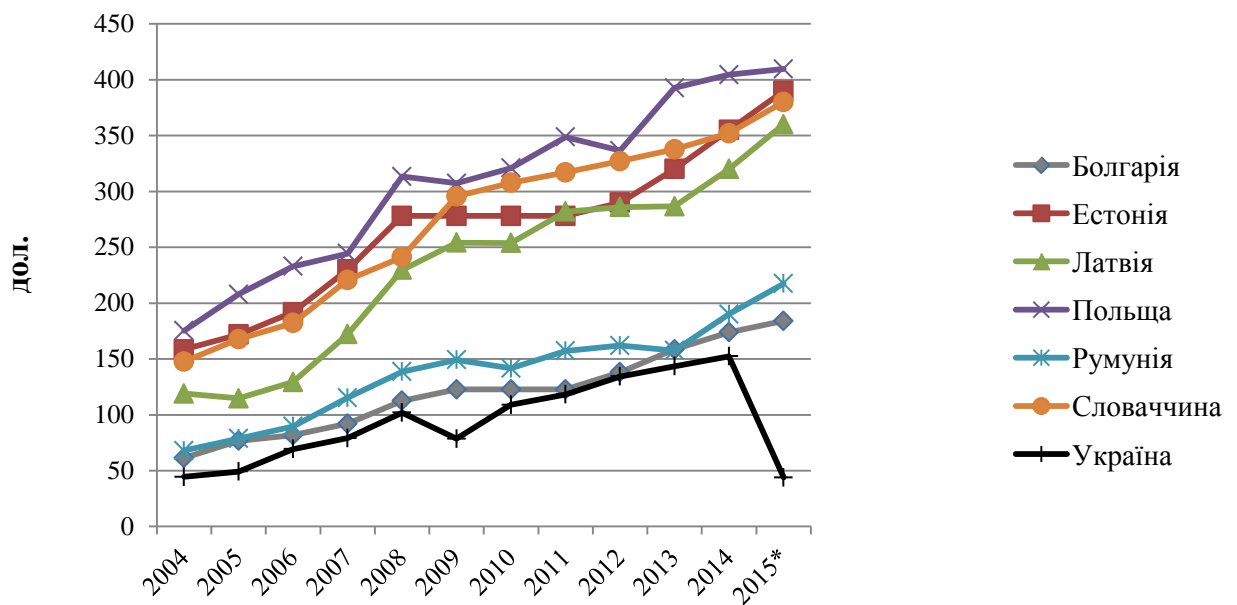


Рис. 1.2. Динаміка мінімальної заробітної плати деяких країн Європи (побудовано за даними [106])

У Молдові, яку, як правило, вважають найслабшою економікою серед країн Європи, мінімальна заробітна плата практично вдвічі вища, ніж в Україні. Як бачимо, наші сусіди Польща та Словаччина за останнє десятиліття зробили суттєвий стрибок мінімальної заробітної плати, підвищивши її більше, ніж удвічі. Ще більшого успіху вдалося досягти прибалтійським країнам – наприклад, Латвія підняла мінімальну заробітну плату, починаючи з 2004 р. більше, ніж утричі. Середньомісячна заробітна плата українців у 2014 р. є також найнижчою серед жителів Європи. Індекс Кейтца, що відображає рівень соціального захисту населення, у травні 2015 р. знизився в Україні до 30,1% порівняно з тим же

періодом 2014 р. зі значенням у 35,5%. При тому, що за рекомендаціями Міжнародної організації праці цей показник має бути не нижчим 50% [111]. В Україні сімейний дохід у середньому складає приблизно 440 дол. на місяць для осіб, що займаються найманою працею, з яких до 80% навіть за зниженими цінами витрачаються на мінімальний споживчий кошик, де витрати на дитячі заклади, спорт, культуру не передбачені, так само як і на охорону здоров'я, освіти тощо [169]. Критично зростає економічна нерівність населення, спостерігаються значні масштаби зовнішніх міграційних потоків, що негативно впливає на формування сучасного, та особливо, майбутнього трудового та інтелектуального потенціалу держави.

На рис. 1.3 показане місце України за індексом щастя у 2014 році (як показника суб'єктивного задоволення життям населення) порівняно з іншими пострадянськими країнами. Позиції України доволі низькі – 111 місце, випереджає лише Вірменію та Грузію.

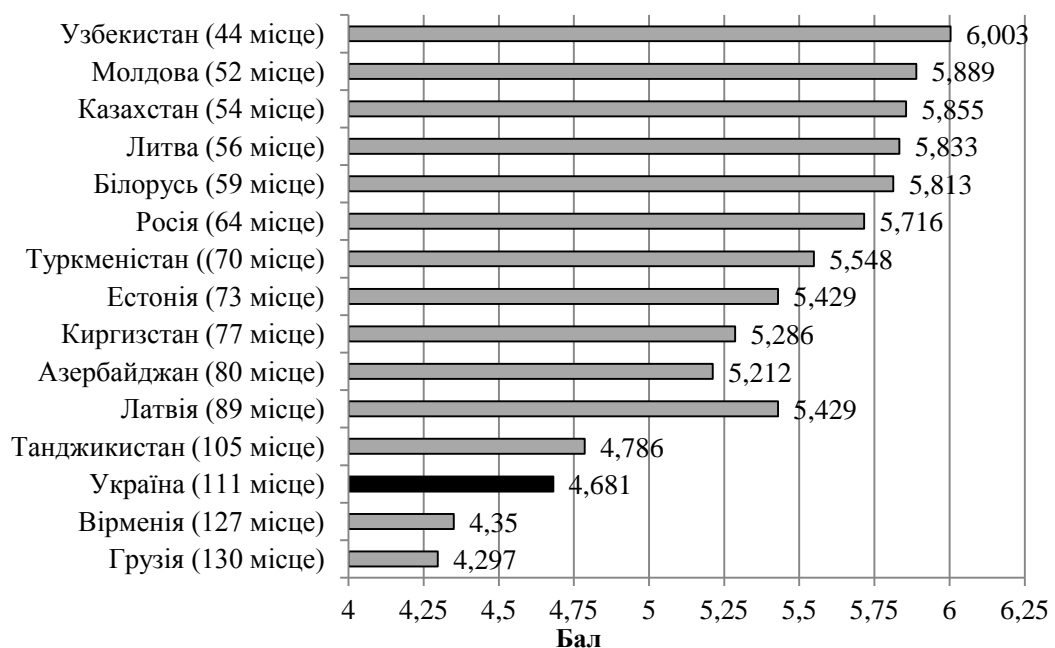


Рис. 1.3. Рейтинг пострадянських країн за індексом щастя у 2014 р. [220]

За індексом соціального розвитку в 2015 р. (Додаток А) Україна другий рік поспіль утримує 62-е місце серед 133 країн (65,69 бали із 100 можливих) [44]. Цей індекс дає можливість дати цілісну оцінку розвитку суспільства та визначити

пріоритети для подальшого розвитку держави. Він базується на оцінці трьох основних напрямів: задоволення базових потреб, основи добробуту та можливості. Для цього використовуються 52 окремі показники. Кожен з них оцінюється як в абсолютних значеннях, так і у відносних – через порівняння рівня розвитку країн із однаковим рівнем ВВП.

Проблемою вітчизняної економіки залишається явище «відтоку умів», тобто найбільш кваліфікованих працівників у країні базування корпорацій-лідерів. Це сповільнює розвиток передових вітчизняних галузей (за підрахунками вітчизняних учених, втрати вітчизняної економіки від від'їзду одного спеціаліста за кордон у середньому оцінюються в розмірі 300 тис. дол., а за підрахунками американських експертів – від 400 до 800 тис. дол.) [59]. Недостатня увага до сфери розвитку трудового потенціалу держави вже призвела до того, що за даними Світового банку Україна займає п'яте місце в світі серед країн-донорів трудових ресурсів. Це тільки офіційна статистика, яка не враховує нелегальних мігрантів та біженців. Згідно експертних оцінок, щорічно за кордоном працює від 3 до 5 млн українських громадян, більша частина яких працевлаштовується на території інших держав нелегально. Великого значення у вирішенні проблем розвитку людського капіталу набувають інструменти управління соціальною відповідальністю [183].

Збалансований економічний розвиток неможливий без урахування соціальних чинників, які через ігнорування ними призводять до низького рівня якості життя, та, як наслідок, до низького рівня продуктивності праці в країні, що зображено на рис. 1.4.

Система надання соціальних послуг населенню є важливим елементом соціально-економічного розвитку регіонів і громад. Обов'язковою умовою позитивного спрямування вектору якості життя в Україні є налагодження діяльності постачальників соціальних послуг, одними з яких згідно особливостей становлення економіки нашої країни (поряд із державними установами, некомерційними організаціями, окремими приватними надавачами послуг), є промислові підприємства, а саме мережа їх об'єктів соціальної інфраструктури.

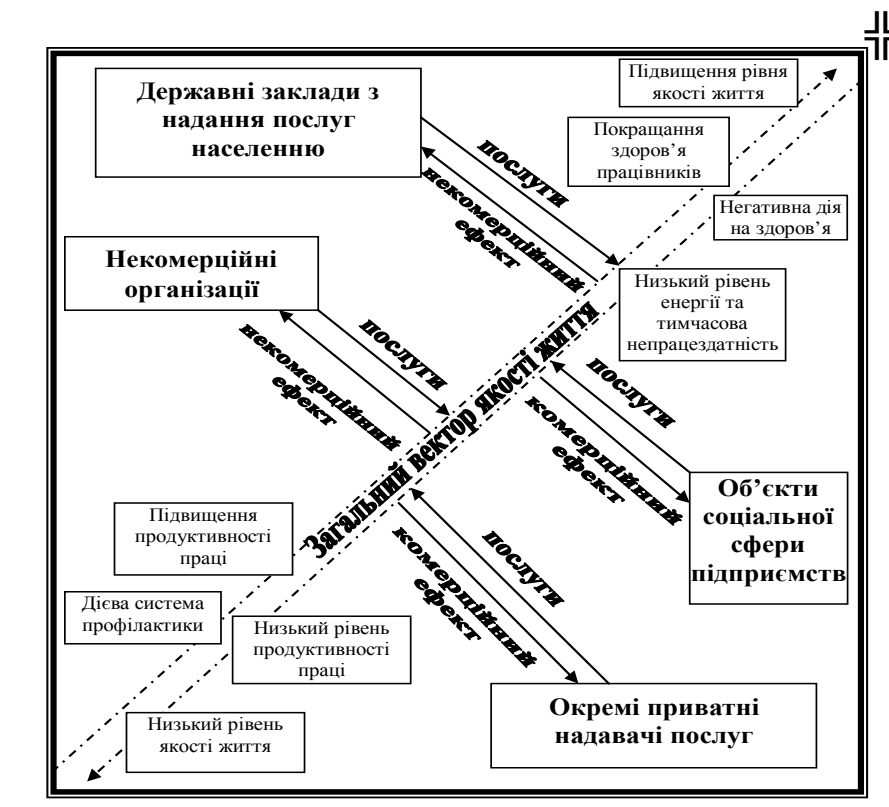


Рис. 1.4. Формування вектору якості життя в країні

На багатьох підприємствах не створені умови для ефективного використання і розвитку продуктивних сил працівників. Керівники підприємств приділяють недостатню увагу гармонійному розвитку особистості працівника, підтриманню його психологічного, соціального, фізичного та духовного благополуччя. Незадовільне матеріальне становище обумовлює ризик втрати здоров'я через неякісне харчування, неможливість отримання кваліфікованої медичної допомоги. Проблеми зі здоров'ям призводять до зниження працездатності. Саме низький рівень заробітної плати та проблеми з її виплати у працівників послаблюють їх мотивацію, знижують продуктивність праці, перешкоджають накопиченню людського капіталу підприємства тощо.

Незважаючи на повільне зростання індексу продуктивності праці в динаміці (на рис. 1.5 це показано на прикладі промислових підприємств), продуктивність праці в Україні в 2 рази нижча, ніж у Росії, в 3 рази нижча, ніж у Білорусі, в 4 рази нижча, ніж в Європі, і в 6,5 разів нижча, ніж у США [13].

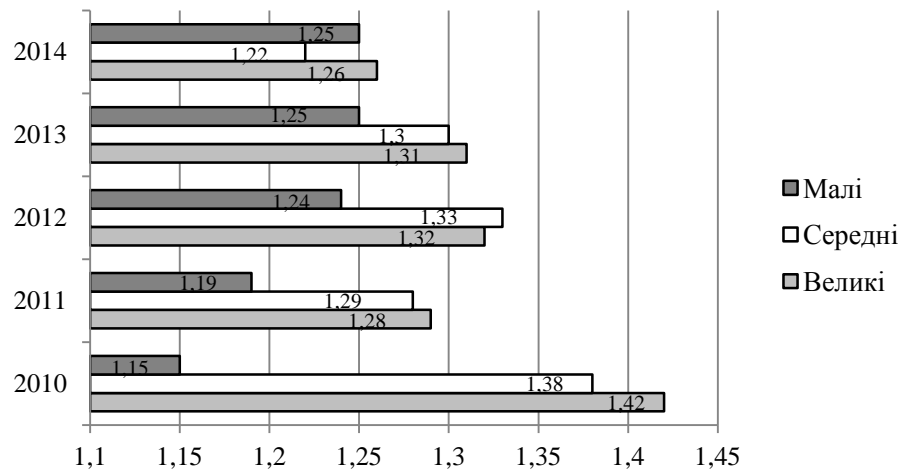


Рис. 1.5. Динаміка індексу продуктивності праці на вітчизняних промислових підприємствах (побудовано за даними [46])

Продуктивність праці є суттєвим фактором впливу на обсяги виробництва промислової продукції. У 2011-2014 рр. спостерігалось спадання індексу промислової продукції (рис. 1.6).

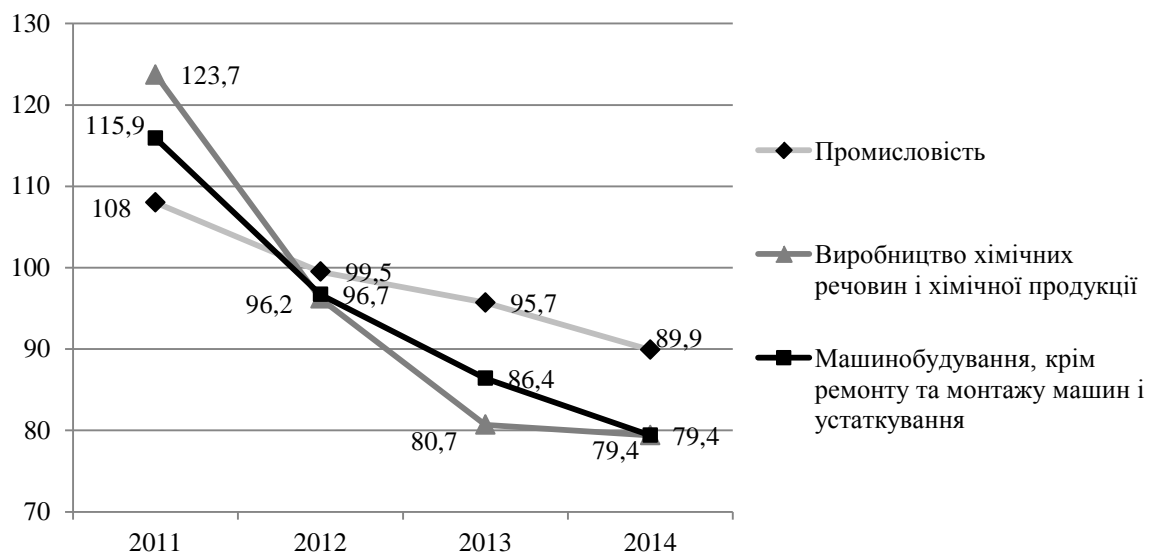


Рис. 1.6. Динаміка індексу промислової продукції (побудовано за даними [45])

Необхідно взяти до уваги, що при розрахунку індексу у 2013 та 2014 р. з рис. 1.6 не враховувалися підприємства тимчасово окупованих АРК та м. Севастополя.

У 2013-2014 рр. відбувалося зниження фінансових показників промислових підприємств. У 2013 р. відсоток підприємств, які одержали збиток, склав 36,8%, у 2014 р. – 47,7% [175]. Унаслідок спадної економічної динаміки, а також ситуації на сході України, де військові дії призводять до зупинки та закриття низки підприємств упродовж 2013 – першого кварталу 2015 р. на 20% зменшилася середньооблікова кількість штатних працівників у промисловості [47]. Промисловість відноситься до галузей з достатньо високою плинністю персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сфери діяльності з найвищою плинністю персоналу, 2013 р. [60]

Місце в рейтингу	Сфера економіки	Коефіцієнт плинності кадрів, %
1	Рибне господарство	25,1
2	Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів індивідуального користування	22,7
3	Діяльність готелів та ресторанів	20,5
4	Будівництво	18,6
5	Сільське господарство, мисливське господарство та зв'язані з ним послуги	17,4
6	Операції з нерухомістю, оренда, інжиніринг	16,8
7	Лісове господарство та зв'язані з ним послуги	15,5
8	Фінансова діяльність	13,2
9	Надання комунальних та індивідуальних послуг, діяльність у сфері культури і спорту	10,0
10	Промисловість	9,6
11	Діяльність транспорту та зв'язку	7,6
12	Державне управління	6,4
13	Освіта	5,9
14	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	5,4

Нестабільність фінансово-економічного стану змушує підприємства відмовлятися від послідовного зростання заробітної плати працівників, утримуючи хоча б стабільну заробітну плату з уникненням заборгованості (для великої кількості суб'єктів господарювання це залишається істотною проблемою – станом на друге півріччя 2014 р. сума боргу із заробітної плати склала 1 млрд 125,7 млн грн, при цьому 64,5% несплаченої зарплати припадає на економічно активні підприємства [118]).

Зростаюча популярність методу нарахування заробітної плати залежно від результатів діяльності характерна для всіх типів підприємств (рис. 1.7).

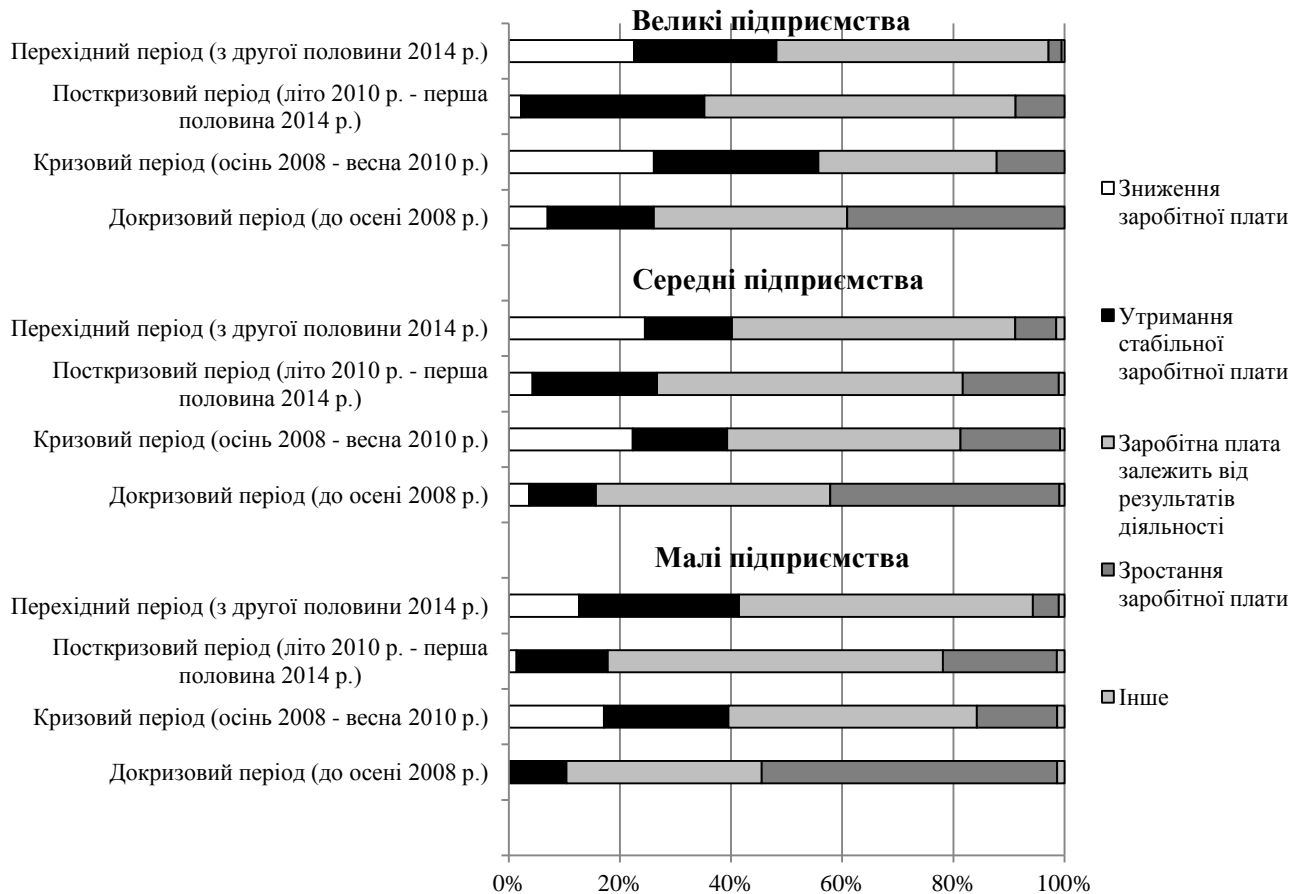


Рис. 1.7. Політика вітчизняних промислових підприємств стосовно зміни розміру заробітної плати (складено за даними [31])

У 2015 р. Міністерством економічного розвитку і торгівлі було запропоновано дати державним підприємствам можливість встановлювати рівні заробітної плати, наближені до ринкових та тісно зв'язані з показниками ефективності діяльності підприємства. Наприклад, керівники будуть отримувати бонуси тільки у випадку збільшення доходу суб'єкта господарювання чи ефективного використанні ресурсів підприємства, а також за покращання інших соціально-економічних показників діяльності [39].

Необхідно зазначити, що у теперішній час зростає значення соціальної спрямованості економічного розвитку, у тому числі і для промислових підприємств. Виникає необхідність у врахуванні соціальних факторів розвитку суб'єктів промислової діяльності, яка обумовлює нові вимоги до їх діяльності.

Сучасні умови господарювання вимагають усвідомлення того факту, що людина є одним з основних ресурсів суспільного виробництва. Економічна

ефективність виробничої діяльності залежить від того, наскільки ефективно в практиці управлінської діяльності реалізується весь потенціал працівників. Це, у свою чергу, вимагає від керівництва підприємств зміни ставлення до людського фактора як до головного джерела підвищення економічної ефективності виробництва і пошуку нових підходів до управління соціальними системами [148]. Серед сучасних науковців визрівають думки, які дають можливість при всіх обставинах здійснювати науково обґрунтоване мотивування людського капіталу до продуктивної праці [2]. Удосконалення людського капіталу розглядається в єдності фізичного, духовного здоров'я та інтелекту. Відповідним чином відбувається й інвестування підприємств у розвиток цих складових за напрямками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інвестиції в людський капітал [101]

<i>Напрямок розвитку людського капіталу</i>	<i>Характеристика напрямку</i>	<i>Галузі та види діяльності</i>
Фізичне здоров'я	Здоров'я	Фізкультура, спорт, медицина та охорона здоров'я
Духовне здоров'я	Активна життєва позиція, гуманні цінності людини	Культура, мистецтво, відпочинок
Інтелект	Знання, інформація	Освіта, наукове обслуговування

Управління соціальною діяльністю промислових підприємств має свої особливості, зокрема для працівників промисловості закономірно виникає проблема ризику появи професійних захворювань. Понад 25% працівників зайняті на роботах із підвищеним професійним ризиком. Рівень ризику загибелі та травмування працівників на виробництві у розрахунку на 100 тис. працюючих в Україні вищий порівняно з Великобританією у 8,5, Японією – у 3, Німеччиною – у 2 рази. Найбільш небезпечні умови праці – у вугільній промисловості (рівень ризику загибелі та травмування на виробництві у розрахунку на 100 тис. працівників – 74,1%), металургії (59,6%), газовій (55,6%), нафтодобувній (50,6%), хімічній і нафтохімічній галузях (43,2%) [67]. Професійні захворювання, крім медико-соціальних проблем, створюють й економічні проблеми глобального масштабу. Щорічно у світі, згідно даних Міжнародної організації праці,

реєструється до 260 млн випадків професійних захворювань [57]. У масштабах країни плата за профзахворювання є дуже високою. Економічно більш доцільно здійснювати профілактичні заходи для їх попередження.

Останніми роками рівень професійної захворюваності дещо зменшується, але причини низького виявлення та реєстрації професійної патології зумовлені більшою мірою зміною структури виробництва – розпадом державних підприємств, виникненням на їх основі компаній різних форм власності, які мають недостатню матеріально-технічну базу і тому неспроможні забезпечити належний санітарно-гігієнічний контроль для працівників. Крім того, є випадки, коли власники підприємств не займаються виявленням зумовлених виробництвом професійних захворювань на їх ранніх стадіях, що зумовлено їх прагненням уникнути витрат на лікування, подальшу реабілітацію хворого, виплат відшкодувань за непрацездатність. З іншого боку, і працівники часто не зацікавлені у виявленні професійних захворювань через можливість втратити через це роботу. Загалом щорічна облікова кількість випадків професійних захворювань у промисловості перевищує 160 тис. чол. (рис. 1.8).

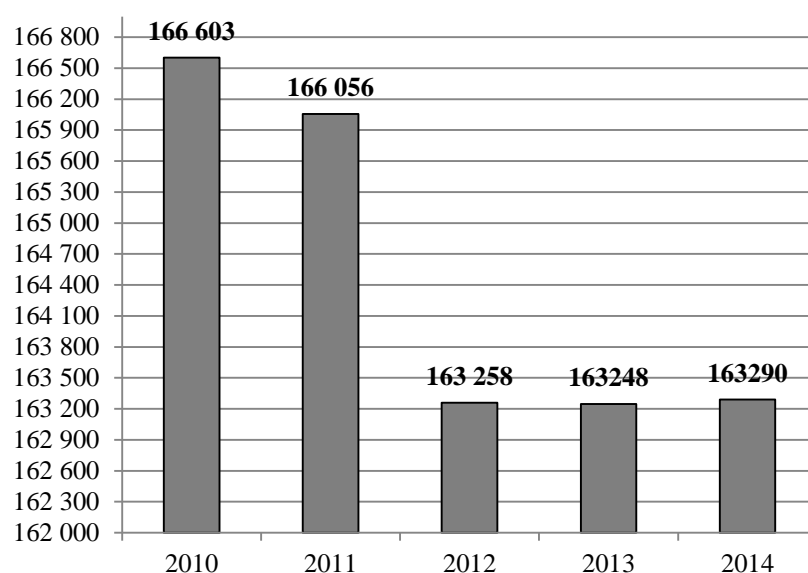


Рис. 1.8. Динаміка накопиченої професійної захворюваності працівників промислових підприємств в Україні у 2010-2014 рр., чол. [109; 122]

Наприклад, у Сумській області зареєстровані за 8 місяців 2014 р. професійні захворювання припадають на ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» (11,5 тис. працівників; 90 випадків), АТ «Сумський завод Насосенергомаш» (2,5 тис. працівників; 6 випадків), ПАТ «Центроліт» (1,5 тис. працівників; 5 випадків). По два випадки зареєстровано в ДП «Завод ОБ та ВТ» і по одному в ТОВ «Енмаліт», ТОВ «Фрунзе-Будіндустрія» та ПАТ «Сумхімпром» [103].

Вчасному попередженню цих захворювань сприяє ефективна система управління соціальною діяльністю у сфері профілактики профзахворювань, чому сприяє наявність у складі підприємств закладів медичного, оздоровчо-профілактичного, санаторно-курортного лікування тощо. Так, у Сумській області у 2013 р. кількість найманих працівників промислових підприємств, які отримували пільги та компенсації за роботу зі шкідливими та важкими умовами склала 28321 осіб, що становить 36,7% від облікової кількості штатних працівників [117].

Економічні зміни в Україні, що почалися в 90-х роках ХХ ст., та помилки соціально-економічної політики цього періоду сформували низку як позитивних, так і негативних особливостей соціальної діяльності промислових підприємств (рис. 1.9).

Аналіз рис. 1.9 підтверджує, що окремі кроки до підвищення ефективності соціальної діяльності вітчизняних підприємств мають місце. Очевидно, що соціальні аспекти в політиці суб'єктів господарювання України змінюється: деякі звузилися, інші – розширилися, треті – поновлюються. Фактично кількість соціальних програм скорочується, але якість реалізації наявних при цьому підвищується. Залишається відкритим питання тристоронньої взаємодії на рівні «підприємство – працівники – держава», яка узагальнюється принципами соціального партнерства.

Ворожейкін І. Є. пропонує порядок ідеальної моделі співвідношень напрямів соціальної діяльності підприємства, рис. 1.10. На великих підприємствах соціальний розвиток частіше відповідає цій моделі, ніж на середніх і малих.



Рис. 1.9. Особливості соціальної діяльності вітчизняних підприємств (сформовано на основі [5; 53])

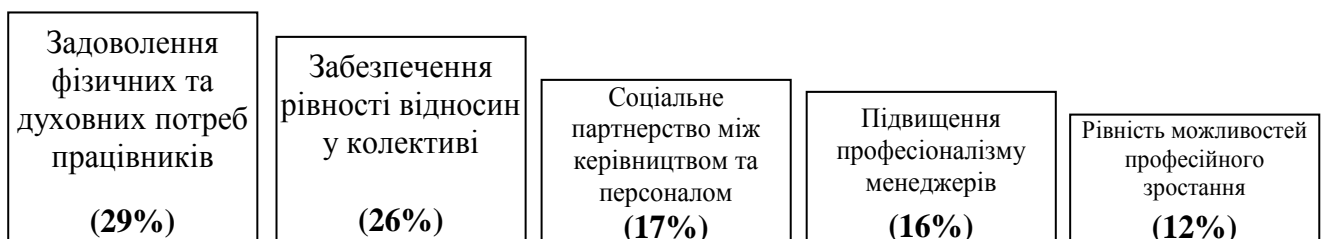


Рис. 1.10. Ранжований порядок ідеальної моделі напрямів соціального розвитку підприємства (побудовано на основі [19])

Існує дві різні точки зору стосовно того, як повинне поводити себе підприємство по відношенню до оточуючого середовища, щоб належати до категорії соціально відповідальних. Відповідно до першої точки зору, підприємство є соціально відповідальним, коли максимально збільшує прибуток, не порушуючи закони та норми державного регулювання. Тобто суб'єкт господарювання повинен мати тільки економічні цілі. Відповідно до другої точки зору підприємство додатково до відповідальності економічного характеру має враховувати соціальні аспекти впливу своєї основної діяльності на працівників, споживачів та місцеву громаду, а також вносити позитивний вклад у вирішення соціальних проблем суспільства у цілому.

У 2014 році значно скоротилася кількість вітчизняних підприємств, які надають грошову допомогу місцевим органам влади у вирішенні проблем регіону, майже вдвічі скоротилася частка компаній, які сприяють реалізації екологічних проектів та виступають спонсорами спортивних і культурних заходів. Лідерами у впровадженні програм надання допомоги регіону, де знаходиться підприємство, є великі приватні компанії. Таким підприємствам у результаті роздержавлення та приватизації у спадок залишилася розвинена соціальна інфраструктура (дитячі садки, будинки відпочинку, клуби тощо), яка майже не використовується за призначенням та була розпродана або перепрофільована. Тому ця допомога є своєрідним «соціальним відкупом» для таких підприємств.

Якщо раніше на кожному підприємстві існувало три фонди відрахування засобів – на матеріальні заохочення, на розвиток виробництва та на фінансування соціально-побутової сфери, то на сьогодні економічні суб'єкти не виокремлюють соціальні витрати як обов'язкову статтю витрат. Профспілки, що збереглися на підприємствах, на сьогодні знаходяться в залежності від адміністрації і часто використовуються роботодавцями як буфер між собою та працівниками в міру необхідності. Сучасні профспілки не відповідають вимогам соціального інституту захисту найманої праці, не мають підтримки та авторитету серед працівників (підтримують та оцінюють позитивно діяльність профспілок не більше 15% працівників) [5]. Негативна оцінка діяльності профспілкових організацій

підприємств продовжує зростати. Так, 75,8% опитаних повністю не задоволені діяльністю профспілкових організацій. Тільки кожний восьмий респондент відмітив активну роль профспілок у вирішенні питань організації соціально-побутових послуг (14,2%) та колективного відпочинку (13,9%). У той самий час більше третини опитаних погодилися з тим, що профспілки не впливають на вирішення важливих соціальних проблем [5].

За Г. В. Герасименком [20], корпоративний рівень соціального інвестування спрямований на забезпечення працівників підприємства не лише адекватними умовами праці, а й належними умовами життя. На практиці це відбувається через утримання таких об'єктів соціально-культурного призначення, як житлово-комунальне господарство, гуртожитки, готелі, медпункти, бази відпочинку, дитячі садки, спортзали [127].

Ретроспективний аналіз витрат бюджету на розвиток соціальної інфраструктури не дає підстав сподіватися, що у перспективі державна фінансова підтримка соціальних галузей поліпшиться. У цих умовах соціальна відповідальність бізнесу стає все більш актуальною як система інвестиційних джерел розвитку соціальної інфраструктури і забезпечення доступності населення до соціально важливих послуг. Тому поведінка сучасного бізнесу має переборювати існуючу серед його представників односторонню орієнтацію на досягнення прибутку. Ідеться і про те, що частина надприбутків, яку підприємці отримують внаслідок сприятливої кон'юнктури, може використовуватися на соціальні цілі.

У табл. 1.4 перераховані найбільш значимі фактори розвитку мотивації, що чинять вплив на продуктивність праці виробничо-господарського персоналу. Стан речей в українській економіці свідчить про недостатнє матеріальне підкріплення праці. Попри недостатність матеріального заохочення працівників, керівництво суб'єкта господарювання може організувати дієву систему соціально-побутового обслуговування власних працівників, що може мати компенсаційний характер на противагу недостатньому матеріальному заохоченню, зокрема бажаних розмірів заробітної плати.

Таблиця 1.4

Вплив факторів розвитку мотивації на продуктивність праці підприємства (крім прямого матеріального заохочення у вигляді заробітної плати, премій, надбавок тощо)

Фактор розвитку мотивації (позитивна його спрямованість)	Можливі межі зростання продуктивності праці, %
Внутрішні стимули працівника	50-60
Можливості кар'єрного просування	40-50
<i>Соціально-побутові умови праці</i> (зокрема обслуговування закладами корпоративної соціальної інфраструктури)	30-40
Удосконалення організації і форм колективної праці	20-30
Нематеріальні форми мотивування	10-20

Реалії економіки показують, що поступові зміни конкурентного середовища вітчизняних підприємств, зокрема після можливого вступу в Європейський Союз, у бік підвищення соціальних стандартів, призведуть до переоцінки соціальних пріоритетів керівників підприємств. Зростатиме конкуренція на ринку праці, але, як показує становище більшості промислових підприємств, їх менеджмент не готовий до утримання спеціалістів за рахунок кардинального підвищення оплати праці. Основною проблемною областю вітчизняного маркетингу персоналу є уникнення ситуації «кадрового голоду», тобто залучення та утримання необхідного працівника, зокрема в умовах недостатності такого спеціаліста на ринку праці. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства, яке має репутацію відповідального роботодавця в очах потенційних працівників, дає більше можливостей вирішувати кадрові проблеми із залученням на вільні вакансії дійсно відповідних їм за кваліфікацією, навичками та досвідом кандидатів. Менш успішним підприємствам зі слабо розвиненою системою корпоративної мотивації цю проблему вирішити важче. Особливо складно витримувати конкуренцію на ринку праці промисловим підприємствам регіонів, віддалених від центру, де заробітна плата найманих працівників нижча за більш конкурентні у цьому сенсі підприємства центральних, багатших регіонів.

Збереження потрібного персоналу, пошук рішень для покращання результатів діяльності кожного працівника – актуальне завдання вітчизняних промислових підприємств. Управління соціальною мотивацією персоналу є обов’язковим елементом загальної системи управління маркетингом персоналу підприємства (рис. 1.11).

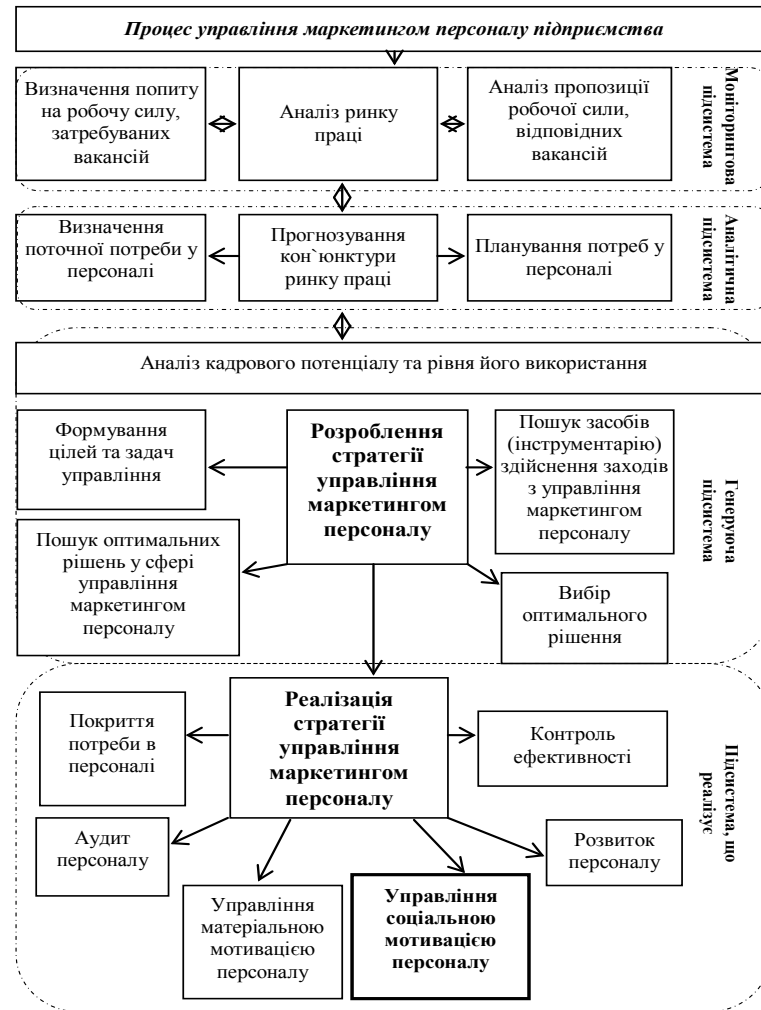


Рис. 1.11. Управління соціальною мотивацією працівників у загальній системі управління маркетингом персоналу підприємства

Управління соціальною мотивацією персоналу здійснюється у межах підсистеми, що реалізує, оскільки неналежне врахування мотиваційних особливостей деяких категорій працівників може призвести до їх депрофесіоналізації, коли турбота про підвищення професійної кваліфікації перестає бути необхідною для людини, а підприємство взагалі втрачає свої позиції за якістю трудових ресурсів.

Різні державні програми, спрямовані на покращання якості життя населення, сприяють розвитку соціальної діяльності на підприємствах. Наприклад, українська міжгалузєва комплексна програма «Здоров`я нації» акцентувала увагу на необхідності проведення заходів з оздоровлення колективів підприємств (організація спортивних заходів, наголошення на здоровому способі життя тощо) [56].

Враховуючи те, що концепція соціальної відповідальності набуває популярності, підприємства різного профілю будуть намагатися дотримуватися принципів соціальної направленості бізнесу, формуючи дієву систему управління соціальною діяльністю, яка у загальному випадку може бути представлена шістьма підсистемами (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Підсистеми управління соціальною діяльністю підприємств

Таким чином, нами проаналізовані передумови розвитку соціально-економічної діяльності вітчизняних підприємств. Визначено основні проблеми української економіки, що спричинені у т.ч. недосконалістю соціальної складової. Встановлено, що управління соціальною мотивацією працівників є невід'ємним аспектом загальної системи управління маркетингом персоналу. Виокремлено підсистеми управління соціальною діяльністю підприємств. З огляду на об'єкт нашого дослідження, подальший інтерес становить саме підсистема управління власними об'єктами соціальної інфраструктури.

1.2. Управління об'єктами соціальної сфери як складова соціально-економічної діяльності промислового підприємства

Управління соціальним розвитком персоналу промислових підприємств є сукупністю цілей і заходів, що зв'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг та виплат. На більшості підприємств разом з обов'язковими соціальними заходами реалізуються різноманітні добровільні. Закономірно будь-яке підприємство зазнає додаткових витрат від залучення більшої кількості соціальних програм, у т. ч. програм із розвитку персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Види витрат підприємств на розвиток персоналу (сформовано з використанням [200])

№	Вид витрат	Характеристика
1	Витрати на утримання працівників	Витрати роботодавця, які включають оплату за виконану роботу та невідпрацьований час, премії та винагороди тощо, а також податки, що відносяться до витрат на утримання працівників
2	Витрати на забезпечення працівників житлом	Вартість житла, переданого у власність працівникам, витрати на утримання житлового фонду, погашення позик, виданих працівникам, або відсотків за користування ними, субсидії, що не підлягають поверненню, для поліпшення житлових умов і на індивідуальне будівництво тощо
3	Витрати на соціальне забезпечення працівників	Витрати роботодавця, які включають єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, суми оплати п'яти днів тимчасової непрацездатності, страхові внески підприємств за договорами добровільного страхування працівників та членів їхніх сімей, соціальні допомоги та виплати, не передбачені законодавством, матеріальна допомога разового характеру, що надається окремим працівникам тощо
4	Витрати на професійне навчання	Витрати роботодавця, які включають оплату за навчання працівників на підставі договорів між навчальними закладами та підприємством, стипендії працівникам, направленим підприємством на навчання з відривом від виробництва, витрати на утримання навчальних будівель і приміщень для навчання, оренду приміщень для проведення навчання, придбання навчальних посібників та матеріалів, оплату праці викладачів, що не перебувають у штаті підприємства тощо
5	Витрати на культурно-побутове обслуговування	Витрати роботодавця на утримання їдалень, профілакторіїв, санаторіїв, будинків і таборів відпочинку, медпунктів, бібліотек, клубів, спортивних споруд, дошкільних закладів та інших громадських служб, придбання медикаментів, проведення культурно-масових, спортивних та інших громадських заходів, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах або її здешевлення тощо.

Як зазначають спеціалісти, у соціальному розвитку підприємств намітилися дві тенденції: збільшення гнучкості соціальних програм, посилення індивідуального підходу; збагачення змісту соціальних програм, зв'язане з необхідністю задоволення нових соціальних потреб. Усе це є підтвердженням того, що соціальна функція підприємств розвивається і посилюється, що сприяє розвитку персоналу, формуванню партнерських відносин та підвищенню ефективності трудової діяльності.

На великому підприємстві управління соціальним розвитком персоналу здійснює соціальний підрозділ служб управління персоналу. На середньому чи малому підприємстві вказані функції покладаються на окремих працівників служби управління персоналом або роботодавця. Завдання і функції цих працівників мають свою специфіку. У процесі проведення роботи з соціального розвитку персоналу вони повинні шляхом обґрунтованого надання додаткових виплат та пільг стимулювати персонал до ефективної роботи [174].

Дослідження в США, що проводилися агентством «Walker Information», виявили пряму залежність між зростанням престижу підприємства й ефективності його економічної діяльності та дотриманням ним соціальних обов'язків: у компаній, які впродовж 10 років дотримувалися курсу на соціальну відповідальність, фінансові результати були вищі, ніж у соціально безвідповідальних. Так, дохід на інвестиційний капітал був вищим на 9,8%, дохід від активів – на 3,55%, дохід від продажів – на 2,79%, прибуток – на 63,5%. П'ятнадцятирічна діяльність у руслі концепції соціальної відповідальності давала результат перевищення доходу акціонерів у 2 рази [6; 55]

Румянцев М. М. [143] зазначає: «Я давно зробив для себе правилом: якщо хочеш чого-небудь досягти на виробництві, то починай займатися, у першу чергу, не виробництвом, а умовами життя людей. Правильним є вимагати щось від людини, якій ти влаштував нормальні умови життя та праці, а не діяв відповідно до принципу: «Ви почекайте – налаштуємо виробництво, з'являться гроші і тоді візьмемося за житло, дитячі садки, клуби». Люди в такому випадку будуть працювати, але неефективно». Скударь Г.М., український учений-практик,

керівник одного з найбільших вітчизняних машинобудівних підприємств, має таку думку стосовно доцільності вкладення коштів у розвиток соціальної сфери підприємства: «Лояльність персоналу, його готовність поділяти цілі та цінності організації та наполегливо працювати в її інтересах є найважливішою умовою максимальної віддачі не тільки людських ресурсів, але й усіх інших ресурсів, що знаходяться в розпорядженні власників підприємства» [154].

Соціальні ініціативи, направлені на підтримку добробуту громади та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, формують довіру з боку суспільства та опосередковано впливають на підвищення попиту на продукцію чи послуги підприємства. За результатами соціальних заходів суб'єкт господарювання одержує соціальний (вирішення соціальних проблем у суспільстві та всередині підприємства), мотиваційний (вирішення внутрішніх проблем мотивування персоналу) та економічний ефект (отримання прибутків у довготривалому періоді).

Традиційно виділяють три групи соціальних чинників мотивації, яку часто ототожнюють з поняттям нематеріальної: ті, що не потребують інвестицій з боку підприємства; ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно; ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно. До першої групи відносять інструменти мотивації морального характеру, наприклад, внесення працівника до списку на «дошці пошани», поздоровлення з днем народження, кубки найкращого співробітника, мотивація вільним часом, включення працівників у процес прийняття оперативних рішень на рівні підприємства тощо. Чинники, які відносяться до другої групи, направлені більшою мірою на підвищення загальної якості трудового життя окремого підприємства [153]. До методів мотивації другої групи відносяться організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях тощо. Прикладами методів мотивації третьої групи є оплата путівок працівникам і членам їх сімей на лікування, відпочинок, екскурсії, надання безвідсоткової позики на покращання умов проживання, придбання товарів тривалого користування (у цьому випадку стимулом буде не сума позики,

а сама можливість вирішити матеріальні проблеми за допомогою компанії), оплата мобільного зв'язку, надання права користуватися послугами об'єктів соціально-культурного призначення підприємства тощо [43].

Особливий інтерес з позиції нашого дослідження становить третя група методів нематеріальної мотивації в частині надання соціальних послуг за рахунок закладів соціальної інфраструктури підприємства щодо можливості її використання як каталізатора підвищення ефективності загальної політики з управління соціальною мотивацією персоналу. Рішення керівництва підприємства тут може бути реалізоване за трьома напрямками дій:

- відмова від додаткового соціального забезпечення працівників на користь матеріальних виплат;

- розвиток системи додаткових соціальних послуг і пільг за принципом «тому, що так треба» без належного врахування реальної мотивації працівників та оцінювання ефективності роботи об'єктів соціальної сфери;

- розвиток системи додаткових соціальних послуг і пільг з урахуванням принципів маркетингу персоналу до оцінювання дійсних потреб цільових споживачів та оцінювання ефективності діяльності соціальної інфраструктури.

Доречно говорити про таке поняття як «соціальна пропозиція підприємства» як сукупність усіх різноспрямованих соціальних благ, які пропонує конкретний суб'єкт своїм працівникам в обмін на їхню лояльність до компанії. Забезпечення соціальних потреб працівників підприємства може здійснюватися через мережу власних об'єктів соціального призначення чи за рахунок укладання угод зі сторонніми суб'єктами господарювання.

Початковою метою будь-якого об'єкта соціальної сфери є задоволення існуючих явних та неявних потреб населення країни, регіону, міста тощо. Послуга як економічна категорія включає такі характеристики: родове визначення, матеріальна основа, суспільна форма, єдність форми та змісту [51] (табл. 1.6).

Важливою властивістю послуги, зокрема соціальної, є її адресність, тобто можливість задовольнити потреби саме того суб'єкта, кому вона в аналізованій період часу дійсно потрібна. Тоді результатом послуги буде задоволення інтересів

її отримувача та економічний чи соціальний ефект для її надавача (залежно від направленості послуги, суб'єкта, який її надає тощо). У своїй соціальній діяльності, зокрема у сфері розвитку соціальної інфраструктури, для підприємства доцільним є з'ясування реальної пріоритетності окремих послуг серед працівників, щоб у подальшому запропонувати персоналу саме той набір пільг за рахунок об'єктів соціальної сфери, який є затребуваним з позиції їх мотивування до більш продуктивної праці.

Таблиця 1.6

Характеристика послуги як економічної категорії (за Кархом Д. А.) [51]

Родова характеристика послуги	Послуга – це поняття, що означає орієнтацію на можливість і готовність здійснити діяльність, що забезпечить задоволення тієї чи іншої потреби споживача
Матеріальна основа послуги	Результатом послуги є трансформація речових, енергетичних, інформаційних чи інших властивостей об'єктів, що здійснюється з метою якісного задоволення певної потреби споживача
Суспільна форма послуги	Послуга – це зміна стану особи чи товару, що належить якій-небудь економічній одиниці, що відбувається в результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди першої
Єдність форми і змісту послуги	Послуга – це будь-яка діяльність, що здійснюється за взаємною згодою сторін, що не призводить до виникнення прав власності на матеріальний об'єкт

Послуги класифікують за різними ознаками (табл. 1.7). Окремі з видів послуг застосовуються на підприємствах, інші – ні. Певні з них характерні більшою мірою для підприємств, що зберегли мережу соціальних об'єктів з радянських часів (як-то надання житла). Для підприємств, що з'явилися недавно та не мають широкої мережі власних об'єктів соціального призначення, характерною є пропозиція послуг для працівників індивідуальної направленості. Великі підприємства з низкою суб'єктів господарювання у своєму складі пропонують співробітникам послуги дистанційного надання тощо. Л. Беррі, К. Селтман зазначають у своїй праці [210]: «...безперервне прагнення до ідеальної якості послуг – це основна умова досягнення успіху організації, яка їх надає». Будь-який об'єкт соціальної сфери підприємства повинен прагнути до зростання цінності

його послуг в очах клієнтів – існуючих та потенційних. Ідеальна послуга – це фактично абстрактна теоретична модель, так званий зразок, що включає правила обслуговування, стандарти якості, технологію надання послуг [179].

Таблиця 1.7

Класифікація соціально значимих послуг (удосконалено на основі [186])

№	Ознака класифікації	Класифікаційна група
1	За типом потреб, що задовольняють	- що задовольняють колективні потреби; - що задовольняють індивідуальні потреби
2	За сферою надання	- освітні; - культурні; - у сфері охорони здоров'я; - у сфері житлово-комунального господарства; - у сфері фізичної культури і спорту; - соціальне забезпечення та соціальна підтримка
5	За сектором виробництва	- державні; - добровільно-суспільні; - змішані; - комерційні
6	За значенням у сфері обслуговування	- основні; - допоміжні; - супутні
7	За комплексністю	- комплексні; - окремі види послуг
8	За призначенням використання	- кінцеві; - проміжні
9	За місцем надання	- за місцем знаходження споживача; - за місцем знаходження виробника; - дистанційного надання
10	За типом контакту між надавачем послуг і споживачем	- високого ступеню взаємодії; - середнього ступеню взаємодії; - низького ступеню взаємодії
12	За типом споживачів	- споживачі – громадяни; - споживачі – організації і підприємства; - споживачі – органи державного, регіонального та муніципального управління
13	За умовою надання	- платні; - пільгові; - безкоштовні
14	За присутністю матеріальних елементів	- з високою часткою матеріальних елементів; - з низькою часткою матеріальних елементів
15	За регулярністю надання	- постійні; - періодичні

Термін «інфраструктура» походить від лат. *infra* – під, нижче, *structure* – будова, розташування, дослівно означає частину будь-якого об'єкта, його основу, свого роду базу. Вивченням сутності соціальної інфраструктури вчені почали інтенсивно займатись у 70-х роках ХХ ст. Спочатку її ототожнювали зі сферою послуг. В умовах сьогодення ці поняття чітко розмежовані [140]. Інфраструктуру

класифікують за низкою ознак (рис. 1.13). Цю класифікацію можна подовжити, проте в рамках нашого дослідження вона є достатньою для розуміння місця та ролі соціальної інфраструктури підприємства в загальній структурі суспільства.

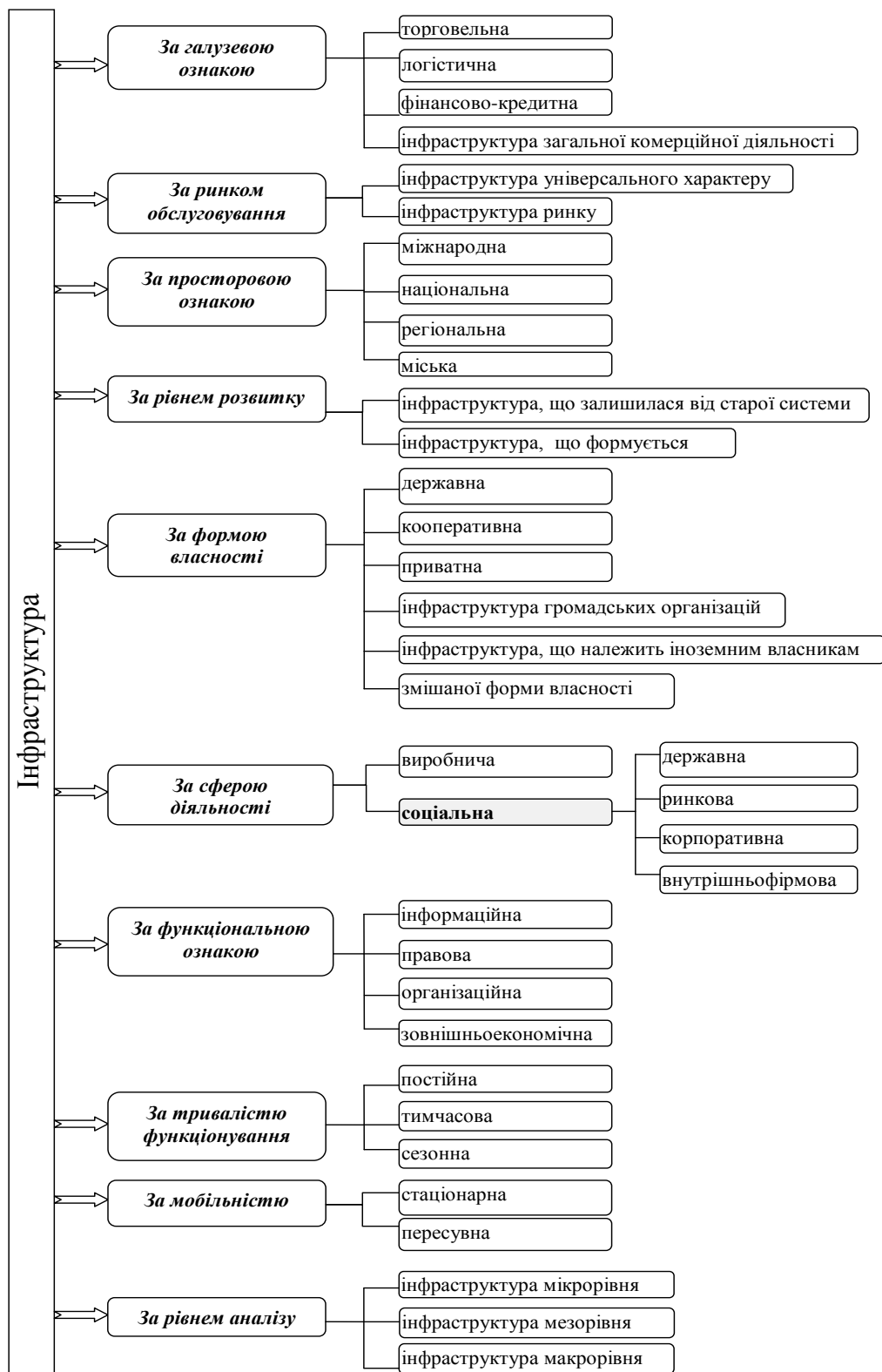


Рис. 1.13. Класифікація інфраструктури (складено з використанням [191])

Соціальна інфраструктура підприємств за класифікаційними ознаками належить до групи «За сферами діяльності» і може бути:

- державною (соціальні об'єкти державної форми власності);
- ринковою (об'єкти, що надають послуги соціального спрямування приватної форми власності, створені за ініціативою фізичних або юридичних осіб);
- корпоративною (соціальні об'єкти, що призначені для задоволення потреб співробітників усіх суб'єктів господарювання, що входять до корпоративної мережі);
- внутрішньофірмовою (об'єкти соціального призначення, доступні для працівників конкретного підприємства, що володіє ними).

Як правило, ті соціальні об'єкти, які призначені для задоволення потреб працівників, є безкоштовними чи частково оплатними для співробітників певного підприємства. Для інших категорій споживачів послуги є повнооплатними або надаються на договірній основі.

Через комплексність інфраструктури в економічній літературі існує багато критеріїв її класифікації. Традиційно інфраструктуру промислового підприємства поділяють на виробничу та соціальну.

Оскільки предмет наших досліджень складає саме соціальна, то далі будемо аналізувати саме об'єкти соціальної інфраструктури промислових підприємств та їх сутність. За результатами контент-аналізу понять «соціальна політика підприємства», «соціальна сфера підприємства» та «соціальна інфраструктура підприємства» (табл. 1.8) запропоноване авторське формулювання ключового визначення дослідження *«соціальна інфраструктура підприємства (об'єкти соціальної сфери підприємства)»* як системи матеріальних об'єктів невикористаного призначення підприємства, які створюють умови для задоволення інтересів власників підприємства, його працівників та їх сімей та сторонніх споживачів послуг, впливають на підвищення економічних показників підприємства та чинять вплив на систему мотивації персоналу.

Таблиця 1.8

Контент-аналіз понять «соціальна політика підприємства», «соціальна сфера підприємства», «соціальна інфраструктура підприємства»

Автори	Визначення
1	2
<i>Соціальна політика підприємства</i>	
Вовк В. А. [16]	Сфера діяльності підприємства, спрямована на досягнення соціальних цілей і результатів, зв'язаних з підвищенням добробуту, якості життя співробітників підприємства, споживачів і суспільства у цілому
Волоснікова Н., Науменко А. [18]	Розвиток соціального середовища підприємства, яке включає соціальну інфраструктуру, персонал, а також системи, які впливають на якість трудового життя працівника
Кибанов А. Я. [176]	Соціальне середовище підприємства, взаємозв'язане з технічною та економічною сторонами його функціонування, що включає в себе матеріальні, громадські й духовно-моральні умови, у яких співробітники суб'єкта господарювання працюють, живуть разом із сім'ями, і де відбуваються розподіл і споживання благ
Нехода Є. В., Раковська В. С. [113]	Діяльність, направлена на управління персоналом у частині створення необхідних умов для трудової діяльності людини (трудоного колективу) і управління послугами соціального характеру
Слезінгер Г. Е. [155]	Система соціального захисту, забезпечення необхідних умов праці, продуктивності працівників, адекватної оплати їх праці, підвищення їх рівня життя та професійного зростання, формування та підтримка трудових відносин та здійснення інших заходів соціального характеру
<i>Соціальна сфера підприємства</i>	
Гончаренко В. А. [23]	Комплекс соціальних послуг, направлених на забезпечення потреб виробництва кваліфікованою робочою силою у внутрішньому середовищі підприємства, на основі інвестування капіталу у фактори виробництва вказаного комплексу соціальних послуг, а також комбінування утворюючих потенціалів профільних для даного підприємства факторів виробництва
Лізакова Р. А. [95]	Комплекс видів діяльності, що мають за мету задоволення потреб працівників підприємства в послугах, забезпечення відтворення кадрів і виховання гармонійно розвиненої людини
Швайба Д. М. [196]	Сфера діяльності, яка характеризується безпосереднім впливом на працівника підприємства, забезпечує обслуговування різноманітних потреб працівника (задоволення матеріальних та духовних потреб, створення найбільш сприятливих умов для трудової діяльності), що впливають у кінцевому результаті на підвищення економічних показників підприємства
<i>Соціальна інфраструктура підприємства</i>	
Агарков О. А. [1]	Стійка сукупність матеріально-речових елементів, які створюють загальні умови для раціональної організації діяльності працівника
Дорогунцов С. І. [193]	Система закладів і організацій, які забезпечують умови для раціональної організації діяльності працівників підприємства у суспільно-політичному житті, сфері культури, сім'ї, побуту
Дяків Р. С. [32]	Система організацій, установ, суб'єктів підприємництва й невиробничої сфери, які забезпечують обслуговування життєдіяльності працівників підприємства
Копер Н. Є. [58]	Міжгалузеве утворення, що обслуговує (забезпечує умови життєдіяльності) працівників певної промислово-територіальної системи та їхніх сімей
Макаровська Т. П. [99]	Сукупність підрозділів підприємства, що забезпечують потреби працівників підприємства

1	2
Мельничук О. Ю., Дзюбинська О. В. [102]	Сукупність об'єктів, що задовольняють потребу у соціальних послугах та забезпечують загальні умови для ефективної діяльності працівників в усіх сферах суспільного життя
Потьомкін В. К., Яковлєва Н. В. [138]	Елемент системи соціального партнерства – координація інтересів працівників та підприємців
Сеїдалієв Ф. С. [146]	Сукупність об'єктів, що забезпечують відтворення робочої сили підприємства у відповідності з її потребами та цільовими установками
Царук І. М. [182]	Матеріально-технічна основа функціонування й розвитку соціальної сфери, представлена широкою мережею освітніх, медичних, культурних, торгових, побутових та інших об'єктів, які створюють реальні умови для задоволення широкого кола потреб працівників підприємства
Шаріпов А. Ю. [194]	Сукупність об'єктів галузевої сфери обслуговування (торгівлі, громадського харчування, побутового обслуговування, житлово-комунального господарства, транспорту і зв'язку по обслуговуванню працівників підприємства, охорони здоров'я, соціального забезпечення, народної освіти, культури, мистецтва, кредитування та державного страхування), направлена на задоволення потреб працівників у соціально важливих послугах

Пропонуємо доповнену класифікацію об'єктів соціальної сфери промислових підприємств (рис. 1.14).

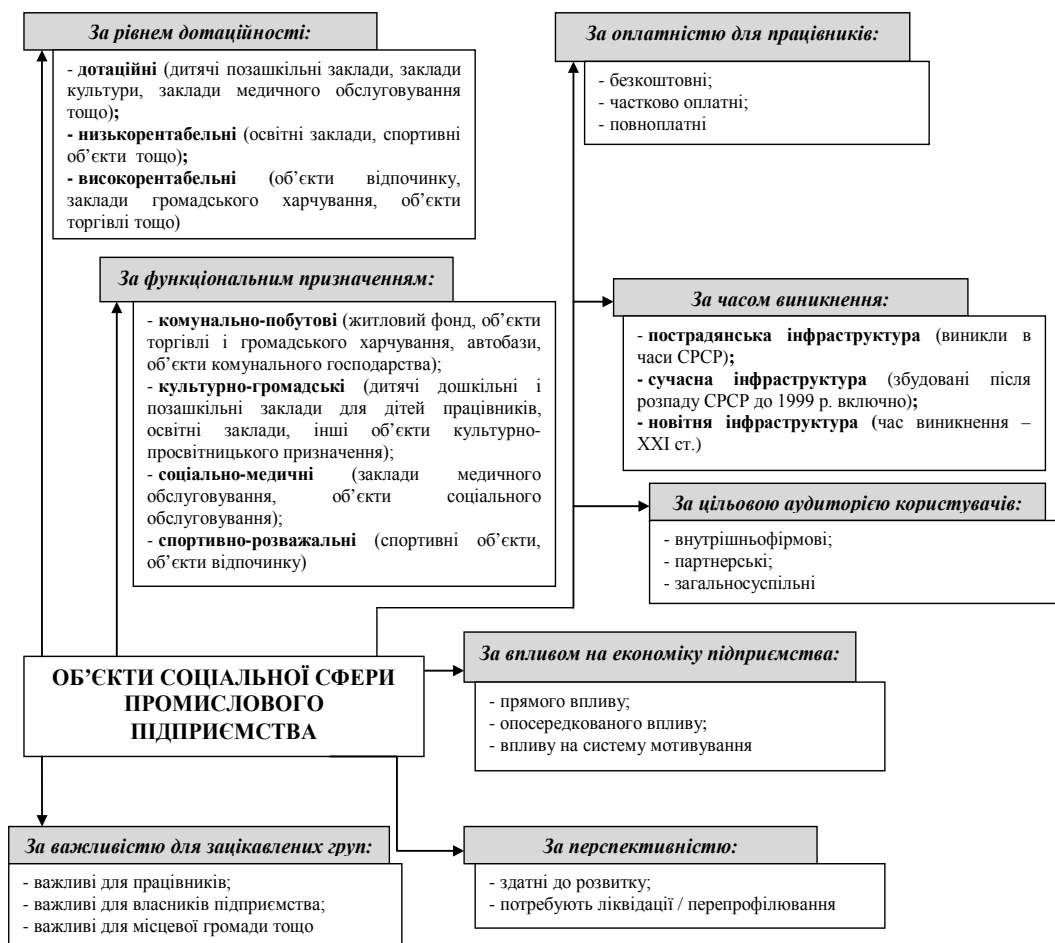


Рис. 1.14. Класифікація корпоративних об'єктів соціальної сфери

Завдання об'єктів соціальної сфери підприємства систематизовано на рис. 1.15. Об'єкти соціальної сфери є відокремленою ланкою підприємства, яка часто у великих підприємств представлена широкою мережею різноспрямованих закладів соціального призначення, більш вузькою – у середніх, представлена кількома або одним об'єктом – у малих підприємств. Елементи соціальної інфраструктури не беруть участі в створенні кінцевої продукції, але вони забезпечують передумови для нормального розвитку виробничого процесу. Роль соціальної інфраструктури полягає в тому, що вона сприяє відтворенню й закріпленню працівників суб'єкта господарювання. Підрозділи соціальної інфраструктури беруть участь у створенні умов для задоволення комунально-побутових потреб як працівників підприємства, так і членів їхніх родин.



Рис. 1.15. Перелік основних завдань об'єктів соціального призначення у складі промислових підприємств

У теперішній час почали виникати нові, ринкові канали отримання соціальних благ та послуг. Важке фінансове положення, у якому опинилися багато «радянських» підприємств, свого часу змусило їх відмовлятися від об'єктів соціальної інфраструктури. Нові приватні підприємства, що були створені на початку 90-х років ХХ ст., у переважній більшості виключають розвиток соціальної сфери зі списку своїх першочергових задач [10].

Нами розширено етапи розвитку соціальної інфраструктури вітчизняних підприємств, які виокремлює Левченко А. П. [72]. На рис. 1.16 виділені ті періоди,

за яких, на думку експертів (науковців-економістів, представників від підприємств та органів місцевої влади), найбільшу кількість тих чи інших соціальних об'єктів було муніципалізовано, ліквідовано чи приватизовано. Ця періодизація показує, що після небажаного в економічному сенсі 2008 р. для підприємств України існує необхідність раціоналізації власної соціальної сфери, що допоможе оптимізувати витрати на її утримання та збільшити позитивний ефект від її використання. Це актуально не тільки для великих, але й для середніх і навіть малих підприємств. Хоча найбільш важливою ця проблема залишається для перших двох груп.

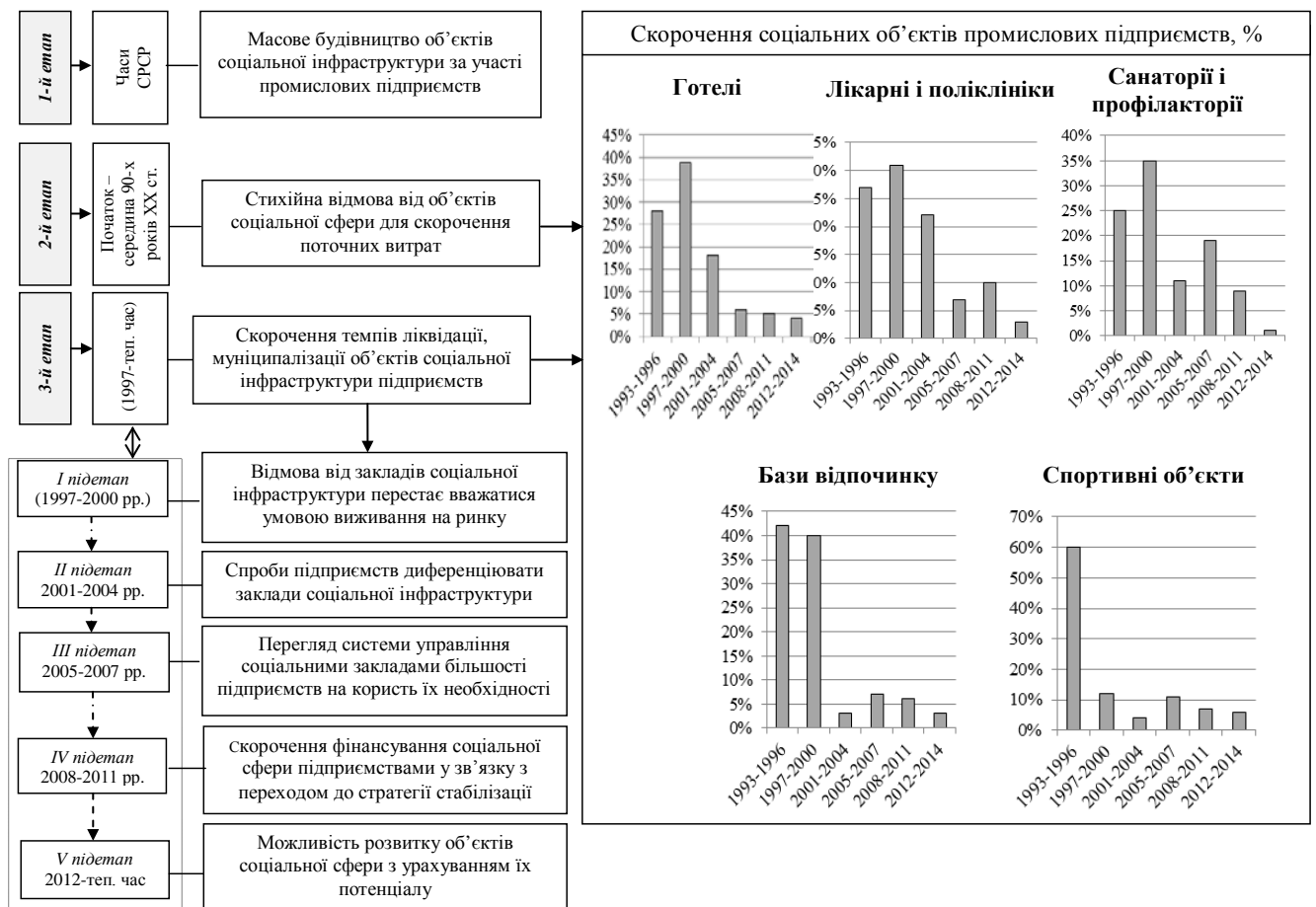


Рис. 1.16. Періоди розвитку соціальної інфраструктури промислових підприємств України від часів СРСР до сьогодні, експертний аналіз (сформовано на основі [17; 140])

На думку експертів, найбільших темпів втрат соціальних об'єктів промислові підприємства зазнали на другому етапі і в першому і другому підетапах третього

етапу розвитку, при чому близько 55% експертів відзначили, що при передачі об'єктів соціальної інфраструктури на баланс муніципалітетів майже всі вони стали непридатними для експлуатації без проведення капітального ремонту [8]. Очікувано, що скорочення соціальних об'єктів підприємств продовжиться і далі, чому сприяє незадовільний економічний стан багатьох суб'єктів господарювання в Україні. Як наслідок, забезпеченість регіонів соціальними об'єктами погіршується, що згубно, особливо для периферійних областей.

Доречність утримання соціальних об'єктів промислових підприємств оцінюється першочергово за двома критеріями: критерій прибутковості (або хоча б самоокупності закладу) та ступінь необхідності конкретного об'єкта для персоналу підприємства. Наприклад, заклади оздоровлення за замовчуванням необхідні для підприємств зі шкідливими умовами праці, як-то підприємства хімічної промисловості, металургійні, машинобудівні та ін.; підтримка житлового фонду важлива для підприємств, працівники яких залучаються до роботи вахтовим методом тощо [215]. Крім того, на позитивне чи негативне рішення стосовно фінансування інфраструктури діють два чинники, що мають обернений вплив: результати діяльності минулого періоду та продуктивність праці. При достатності прибутку підприємство розуміє, що може дозволити собі виділити кошти на розвиток соціальної сфери як допоміжної ланки з управління розвитком трудового потенціалу. Зниження показників продуктивності праці (зокрема висока плинність кадрів, зменшення інтелектуального потенціалу за рахунок втрати висококваліфікованих спеціалістів тощо) змушує керівництво суб'єкта господарювання переглянути в тому числі й систему управління соціальною мотивацією. Важливе місце відводиться і показникам ефективності самого закладу, адже часто об'єкт інфраструктури є суттєвою можливістю диверсифікувати діяльність усього підприємства взагалі.

Виділимо основні причини незацікавленості сучасних українських підприємств до перегляду системи управління власними об'єктами соціальної сфери. Так, брак коштів стає головною перешкодою для підприємств транспорту, податковий тиск – для підприємств торгівлі, недостатність інформації та досвіду

щодо управління соціальними об'єктами – для підприємств, що виробляють споживчі товари. Основною ж перешкодою в підвищенні зацікавленості промислових підприємств до розвитку соціальної сфери є недосконалість нормативно-правової бази в цій сфері для половини опитаних власників компаній. Середні підприємства частіше, ніж малі і великі, основним стимулом розглядають пільгове оподаткування. Для малих підприємств важливим є дослідження та застосування у власній соціальній діяльності позитивних практик упровадження соціальної відповідальності в світі. Для великих компаній найважливішим є визнання з боку влади і громади. Лише третина компаній здійснює соціальні інвестиції в розвиток інфраструктури, трохи більше підприємств – надає різноманітну допомогу соціальним об'єктам регіону свого розташування [125].

Є низка причин неефективного управління соціальними об'єктами промислових підприємств, які класифіковано за напрямками – об'єктивні та суб'єктивні (рис. 1.17).

До факторів, які впливають на діяльність об'єктів соціального призначення промислових підприємств, відносимо такі:

1. *Економічні фактори.* Фактори економічного спрямування включають валовий внутрішній продукт країни, що впливає на рівень доходів населення, що є потенційними споживачами послуг соціальних об'єктів підприємства, які розраховані на сторонніх користувачів. До економічних факторів відноситься стан зайнятості, а отже, і вартість робочої сили та спроможність підприємства мотивувати персонал до стабільної продуктивної праці. Також до цих факторів відноситься рівень відсоткових ставок за кредитами, які суб'єкт господарювання може залучати для розвитку наявних об'єктів. Рівень інфляції впливає на вартість ресурсів, які необхідні для розвитку закладів соціального призначення та їх належного функціонування.

2. *Ринкові фактори.* Ринкові фактори включають характер попиту на послуги та продукцію об'єктів соціального призначення підприємств. Часто саме затребуваність на ринку певного виду послуги, що надає лише кілька соціальних установ у регіоні, визначає їх ринковий успіх. Рівень галузевих цін впливає на

цінову політику об'єктів соціальної сфери, а також визначає спроможність окупити витрати на розвиток закладу.

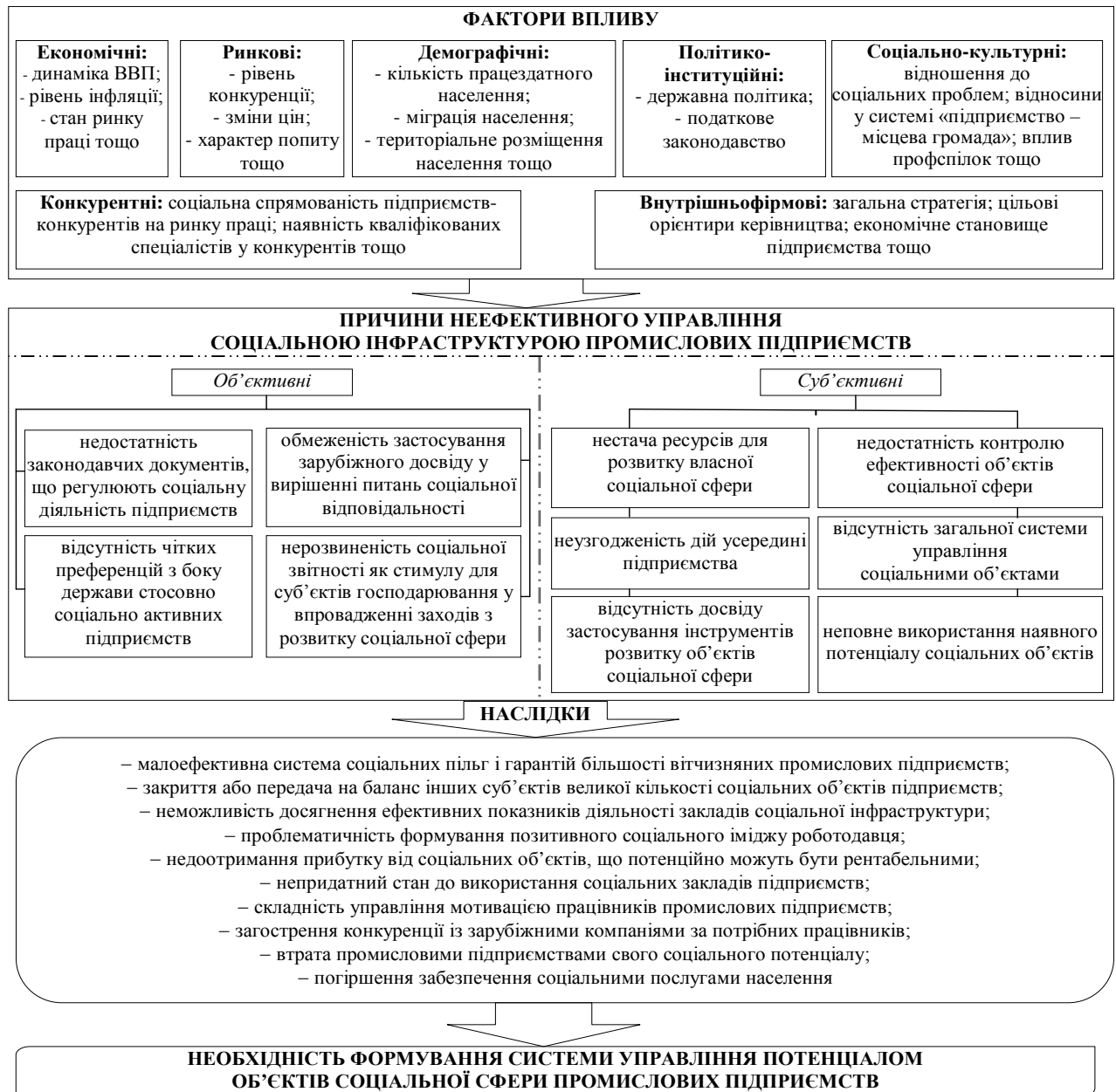


Рис. 1.17. Причини та наслідки неефективного управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств

3. *Демографічні фактори.* Ці фактори чинять істотний вплив на соціальну діяльність підприємств, оскільки вони визначають портрет споживача послуг соціальної направленості об'єктів інфраструктури. Це впливає на формування споживчих переваг, врахування адресності послуг залежно від віку, соціального становища користувачів послуг.

4. *Політико-інституційні фактори.* Значний вплив на систему управління корпоративними об'єктами соціальної сфери чинять державні норми і правила, що містяться в загальнодержавних та регламентуються у внутрішньоорганізаційних документах. До таких належать [188]:

– загальнодержавні (не контролюються підприємством) – Конституція України; Кодекс законів про працю України; Закон України «Про колективні договори і угоди»; Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»; Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» тощо;

– внутрішньоорганізаційні (контролюються підприємством) – трудовий договір; колективний договір; кодекс корпоративної культури; компенсаційний (у тому числі соціальний) пакет тощо.

5. *Соціально-культурні фактори.* До цих факторів відноситься суб'єктивне відношення власників і керівництва підприємства до соціальних проблем узагалі, життєві цінності усіх зацікавлених сторін діяльності об'єктів соціального призначення. Також це традиції, звичаї, стереотипи соціальної діяльності. Важлива роль відводиться налагодженості відносин у системі «підприємство – місцева громада», наявності партнерства між органами місцевого самоврядування та підприємством. Вплив профспілок на організацію роботи об'єктів соціальної сфери для працівників також є суттєвою складовою цього фактора.

6. *Конкурентні фактори.* Важливо враховувати фактор конкурентної поведінки у соціальній сфері, спроможність аналізованого підприємства до залучення необхідних працівників, недопущення переманювання кваліфікованих кадрів конкурентами. Відповідно це значною мірою визначає необхідність перегляду наповненості соціальної пропозиції конкретного підприємства на противагу конкурентному.

7. *Внутрішньофірмові фактори.* Загальна стратегія, прийнята в управлінні суб'єктом господарювання, яка визначає потік фінансових та інших ресурсів на найбільш доцільні ланки виробництва, у т. ч. об'єкти соціального призначення. Економічне становище підприємства визначає його здатність витратити кошти на

фінансування соціального розвитку. Цільові перспективні орієнтири керівництва підприємства створюють основу подальшого розвитку чи скорочення закладів соціальної сфери тощо.

Розвиток об'єктів соціальної сфери промислових підприємств є добровільною формою участі суб'єкта господарювання у розвитку своїх працівників та місцевої громади. Якщо базовий рівень соціальної відповідальності є загальнообов'язковим для усіх підприємств, то розширений рівень (зокрема утримання соціальної інфраструктури) є самофінансованим елементом соціальної направленості бізнесу (рис. 1.18).

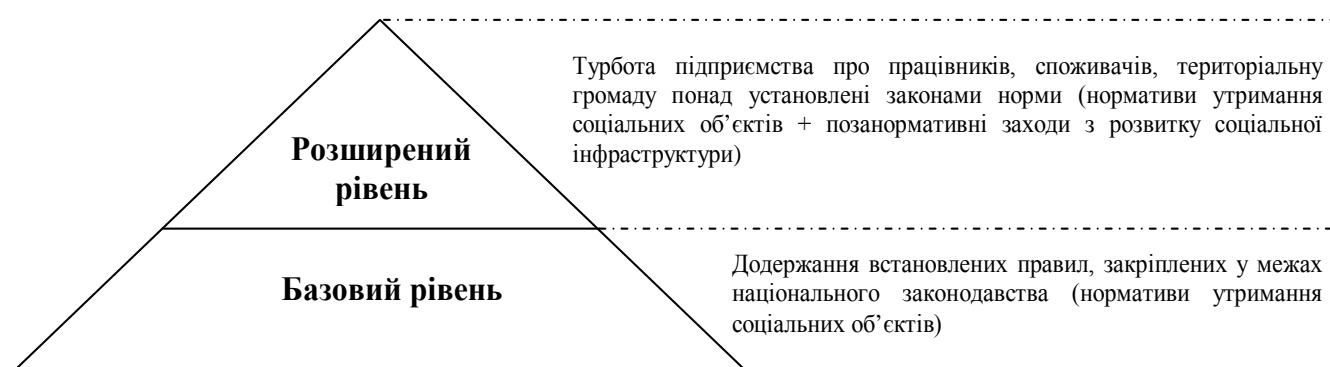


Рис. 1.18. Управління об'єктами соціальної сфери на двох рівнях соціальної відповідальності (сформовано з використанням [161])

Будь-який об'єкт соціальної інфраструктури є центром місцевої активності, здатний на основі спільних цінностей перетворити сформоване соціокультурне середовище, поліпшити умови проживання своїх громад, тим самим змінюючи якість життя на краще. Прикладів таких об'єктів і підприємств, що фінансували їх побудову та розвиток у ХХ ст., безліч. Так, на прикладі Сумської області, у 50-ті роки ХХ ст. у м. Суми поблизу заводу ім. М. В. Фрунзе були збудовані стадіон, будинок культури, власний клуб. Вирішенню складних задач як на виробництві, так і поза ним допомагали ділові, творчі й довірливі відносини між дирекцією заводу та громадськими організаціями. Так було, коли будувалися житлові будинки, зводилися корпуси в піонерському таборі, створювалася матеріальна база охорони здоров'я. Багатотисячний колектив комсомольської

організації підприємства брав активну участь у будівництві міського стадіону «Спартак» [187].

Розвиток соціальної сфери підприємств у 50-80 роки ХХ ст. не можна уявити без впливу суб'єктів господарювання на інфраструктуру регіону. Наприклад, перші будинки для працівників підприємства «Сумихімпром» почали з'являтися в кінці 40-х – на початку 50-х років ХХ століття. Згодом з'явилося так зване Хіммістечко, після чого за кошти того ж «Хімпрому» в одному з мікрорайонів м. Суми почали будувати багатоповерхівки для заселення в них сімей працівників заводу. Підприємством збудовано 2550 квартир у 27 житлових будинках і 1076 квартир у будинках для малосімейних. Це ціле місто в обласному центрі. Весь комплекс однієї з міських лікарень був збудований на кошти цього підприємства. Крім того, до переліку об'єктів інфраструктури, що збудовані хіміками для міста, належать міське пожежне депо, лабораторний і учбовий корпуси Сумського державного університету, АТС на 1000 номерів тощо. Піклуючись про власні кадри, «Сумихімпром» збудував для міста професійно-технічне училище [120].

Підприємства в теперішній час опинилися перед вибором, чи пропонувати високу заробітну плату, яка б компенсувала працівникам відсутність соціальних пільг, чи розробляти соціальні програми для своїх співробітників. Розвиток соціальних послуг на підприємствах повинен стати одним із важливих напрямів їх соціальної політики, що розглядається одночасно як засіб дії на працівників на користь досягнення цілей підприємства. Соціальні послуги, які використовуються як система стимулювання, здатні активно та цілеспрямовано впливати на різні сторони поведінки працівників.

За своєю метою соціальна інфраструктура підприємства покликана створювати такі умови життя та побуту для працівників, за яких буде зростати ефективність їх праці. Серед сучасних учених, які займаються проблемами розвитку соціальної сфери підприємств, немає єдиної точки зору стосовно доцільності та економічної обґрунтованості щодо використання підприємствами своїх об'єктів соціального призначення. Дж. Л. Качеукс [50] підходить до

вирішення проблеми доцільності виходячи з балансу плюсів та мінусів утримання соціальної інфраструктури на підприємствах: «З мікроекономічної точки зору очевидно, що залучення підприємства, що виробляє товари для ринку, до надання соціальних благ для своїх працівників, протирічить принципам спеціалізації та поділу праці. Хоча така практика може давати деяку економію на адміністративних та інших трансакційних витратах, вона скоріш за все призводить до виробничої неефективності та до підвищення собівартості, порівнюючи з виробництвом цих соціальних благ спеціалізованими державними чи приватними закладами». Незважаючи на таку негативну точку зору, зазначимо, що вкладаючи кошти у розвиток об'єктів соціальної сфери власного підпорядкування, підприємство тим самим забезпечує свої майбутні прибутки як у вигляді прямих доходів від діяльності закладів соціального призначення, так і уникнення втраченої вигоди у якості економії витрат на інші види мотивування персоналу (рис. 1.19).

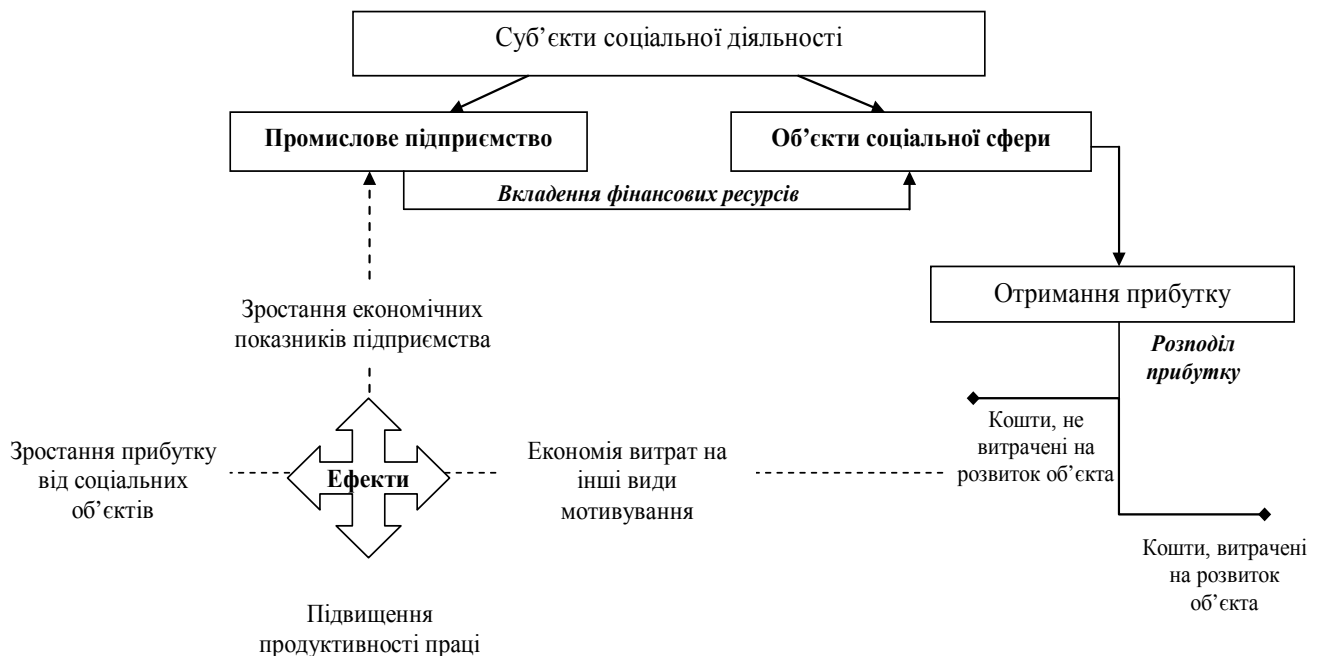


Рис. 1.19. Суб'єкти соціальної діяльності підприємства та потоки між ними

Система управління соціальними об'єктами підприємства характеризується тим, що важко оцінити, крім економічного ефекту та ефекту мотивування,

соціальний ефект від діяльності закладів соціального значення. Багато керівників підприємств не враховують соціальну роль інфраструктурних об'єктів у своєму складі. Фактично заклади соціального призначення конкретного підприємства можуть сприяти покращанню якості життя у регіоні їх розміщення взагалі, особливо зважаючи на те, що їх послугами можуть користуватися не тільки працівники суб'єкта господарювання, якому об'єкт належить. Сторонні споживачі послуг таких закладів отримують пряму вигоду від користування відповідних за якістю та наповненням послуг. Для працівників підприємства, як частини населення певного регіону, такі послуги є можливістю економії за рахунок пільг на користування ними та використання невитрачених коштів на інші цілі.

Систематизуємо можливий вплив об'єктів соціальної сфери на економіку промислового підприємства (рис. 1.20).

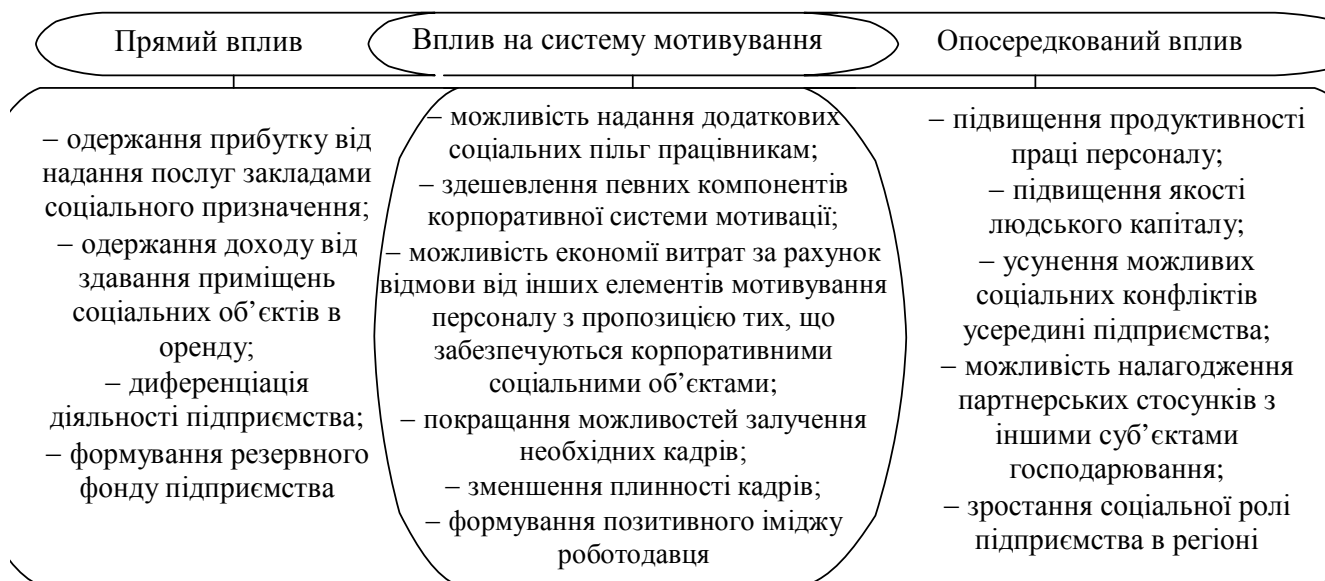


Рис. 1.20. Вплив корпоративних об'єктів соціальної сфери на економіку підприємства

Приймаючи рішення про подальшу долю соціально важливого закладу підприємства, який є економічно не вигідним та не має відчутного впливу на мотивацію працівників, та закладу, що має високий пріоритет для працівників підприємства, але є не вигідним для власників підприємства знову ж таки за

показниками економічного спрямування, керівники суб'єктів господарювання можуть керуватися різними мотивами (рис. 1.21).



Рис. 1.21. Мотиви промислових підприємств до розвитку об'єктів соціальної сфери (доповнено за [53; 171])

Незважаючи на поки обмежений список умов зацікавлення керівництва промислових підприємств до підтримки соціальної інфраструктури місцевого значення, тенденції соціально-економічного розвитку України внесуть корективи в соціальну політику промислових компаній у майбутньому. У подальшому буде зростати популярність концепції соціально відповідального ведення бізнесу та зростання конкуренції на місцевих ринках праці за необхідних працівників. Наповненість корпоративної соціальної пропозиції буде відігравати одну з вирішальних ролей при виборі місця роботи. Особливо гострою проблемою це стане для великих підприємств (зокрема гірничої, металургійної, машинобудівної,

хімічної галузі) та підприємств, створених переважно за останні 20 років, на яких і сьогодні є постійні вільні вакансії на робочі професії. Крім робочих спеціальностей, у сфері машинобудування необхідні високопрофесійні працівники – інженерно-технічні фахівці, маркетологи, девелопери тощо. У зв'язку з інтеграцією із зарубіжними компаніями у подальшому буде підвищуватися попит на спеціалістів зі знанням іноземних мов, у тому числі з досвідом роботи з корпоративними інформаційними системами, на фахівців у сфері інформаційних технологій тощо [207]. Уже зараз вітчизняним підприємствам важко конкурувати за нових працівників найбільш затребуваних сфер діяльності з новими компаніями із зарубіжним капіталом, які надають як вищу заробітну плату, так і набір соціальних послуг, який дещо відрізняється за своїм складом від того, що традиційно пропонують давно функціонуючі підприємства (серед новітніх закладів соціального призначення, послугами яких на пільгових умовах можуть користуватися працівники окремого підприємства, – тренажерні зали, спеціалізовані магазини, пункти пошиття одягу, ремонту взуття, сауни, пункти технічного обслуговування автомобілів тощо).

Підсумовуючи, актуальність управління потенціалом об'єктів соціальної сфери сучасних промислових підприємств України обумовлена:

- підвищенням конкуренції на ринку праці, що спричинена появою компаній із зарубіжним капіталом, які пропонують своїм працівникам соціальні програми більш привабливі порівняно з вітчизняними;

- наявними ефектами для суб'єкта господарювання від утримання об'єктів соціальної сфери;

- існуючими різноспрямованими мотивами керівництва промислових підприємств до утримання власних об'єктів соціальної сфери;

- загрозою дефіциту робочої сили, проблемою залучення кваліфікованого персоналу. Перед підприємствами постає завдання пошуку нових механізмів підвищення зацікавленості працівників до працевлаштування на конкретному підприємстві і закріплення цих співробітників;

– необхідністю створення «свого місця на ринку». Необхідність інтенсифікації внутрішньофірмових відносин, визначення своїх відмітних характеристик, серед яких – формування особливого стилю корпоративної етики. Основним аргументом при обґрунтуванні доцільності вкладання коштів у підтримку соціальної інфраструктури є те, що підприємства, які пропонують своїм співробітникам різні пільги, прийнято вважати більш надійними та стабільними.

Важливо постійно оцінювати вплив важелів соціально орієнтованого управління підприємством на забезпечення його ділової репутації, що дає можливість прогнозувати тенденції зміни стану корпоративної соціальної сфери. За умов господарювання у ринковому середовищі дійсно актуальною є потреба у зростанні рівня соціальної безпеки підприємств, що ґрунтується на безперервному процесі підтримання та розвитку об'єктів соціальної сфери [105].

Отже, зважаючи на те, що питання підвищення ефективності об'єктів соціальної сфери є перспективним, далі проаналізуємо існуючий досвід практики управління соціальними об'єктами у складі промислових підприємств.

1.3. Дослідження підходів до управління об'єктами соціального призначення промислових підприємств: світові тенденції та досвід українських підприємств

Соціальна відповідальність підприємств полягає у забезпеченні комфортних, безпечних умов праці і гідної оплати її для свого персоналу, належної охорони навколишнього середовища, у недопущенні ухилення від сплати податків і соціальних зборів [119]. Невід'ємною складовою системи соціально відповідального управління підприємством є розвиток корпоративної сфери об'єктів соціального призначення. Об'єкти соціальної інфраструктури підприємств створювалися свого часу як альтернативи недостатньо розвинутої системи загальнодоступних установ соціальної сфери. У результаті економічної

кризи фінансово-економічний стан багатьох підприємств значно погіршився, що природно обмежувало можливості утримання об'єктів соціальної інфраструктури. Поведінка підприємств стосовно своїх об'єктів соціальної сфери залежала від кількості зайнятих на ньому: на дрібніших підприємствах рідше спостерігалися зміни. Випадки приймання на свій баланс соціальних об'єктів траплялися на середніх та великих підприємствах. Компанії, що мали статус державних, були більш схильні до збереження в своєму складі об'єктів соцкультпобуту [24].

Якщо для сучасних сервісних підприємств більш доцільно розробляти соціальні пакети для працівників за рахунок різного роду разових виплат, забезпечення страхування, то для промислових підприємств, які вже мають у своєму складі соціальні об'єкти, що можуть бути економічно вигідними, доцільно сконцентрувати свої зусилля на розробленні конкретної соціальної пропозиції саме з урахуванням об'єктів соціальної сфери та послуг, які вони можуть надати.

Аналіз сучасного стану фінансування відомчих об'єктів соціальної сфери показав, що частка прибутку промислових підприємств, що мають власну соціальну інфраструктуру, яка виділяється на утримання об'єктів культурного значення – 8%, закладів фізичного виховання та спорту – 7%, об'єктів громадського харчування та торгівлі – 2% [28]. Це зв'язано з тим, що ці соціальні об'єкти за своїм призначенням та діяльністю є самоокупними. Фінансування соціальної інфраструктури залежить і від розмірів підприємства. Для великих підприємств утримання та розвиток власних об'єктів соціальної інфраструктури є обов'язковим завданням, для середніх є доцільним утримання менш розвиненої мережі власних об'єктів соціального призначення, для малих, особливо які створені недавно та не мають успадкованої інфраструктури з минулих часів, доцільним є акцентування уваги на здійсненні соціальних програм за рахунок зовнішніх ресурсів. На структуру соціальних об'єктів конкретного підприємства впливає віковий склад працівників підприємства. Якщо частка працівників у віці від 18 до 35 років складає більше 30%, то є зміст сприяти розвитку об'єктів житлово-комунального господарства, дитячих дошкільних закладів і об'єктів культурного значення [197]. При збільшенні частки персоналу у віці від 40 до

60 років зростають витрати на утримання об'єктів охорони здоров'я та оздоровлення.

Соціальні об'єкти промислових підприємств можуть фінансуватися за рахунок різних джерел – як традиційних, так і інноваційних, які з'явилися останніми роками і ще не набули популярності у сфері корпоративних інфраструктурних проектів (табл. 1.9).

В Україні, незважаючи на позитивні приклади впровадження соціальної відповідальності (соціальні інвестиції та соціальні програми різної спрямованості), у зв'язку з приватизацією багатьох містоутворюючих підприємств (гучні приватизаційні процеси над ВАТ «Криворізький залізорудний комбінат», ВАТ «Укртелеком», ВАТ «Макіївський коксохімічний завод» тощо у 2013 р. приватизовано підприємство «Миколаївзовніштранс», і це не одиничні випадки) позбавляються статусу державних і об'єкти групи Ж – соціальна інфраструктура.

Таблиця 1.9

Джерела фінансування об'єктів соціальної сфери промислових підприємств
(узагальнено за [131; 146; 174])

Вид джерела	Інструменти фінансування	Доцільність залучення
1	2	3
Внутрішні джерела фінансування		
1) фонди підприємства	Чистий прибуток, виручка від реалізації продукції, амортизаційні відрахування, інші доходи	Для всіх об'єктів соціальної інфраструктури підприємства на основі часткового розподілу коштів між ними
2) особисті грошові засоби працівників	Відрахування від заробітної плати, оплата вартості соціальних послуг об'єктів інфраструктури	Для всіх закладів інфраструктури підприємства, зокрема для тих, що надають платні послуги
3) спеціальні фонди соціального призначення підприємства	Каса взаємодопомоги, недержавний пенсійний фонд, благодійний фонд	Для фінансування соціальних закладів, що є дотаційними і потребують першочергової підтримки, оскільки є вагомим складовою системи соціального забезпечення працівників
4) залучені кошти	Кредити банків, облігаційні позики тощо	Для самоокупних соціальних закладів підприємства або тільки створених
Зовнішні джерела фінансування		
1) державне	Дотації, субсидії, субвенції з бюджету чи державних фондів цільового призначення	Для фінансування життєво важливих соціальних об'єктів

Продовження табл. 1.9

1	2	3
2) муніципальне (регіональне)	Фінансування з місцевих бюджетів і фондів	Для фінансування соціально важливих об'єктів регіону
3) комерційне	Кошти приватних комерційних і некомерційних організацій	За умови отримання прибутку цими організаціями на основі корпоративного договору з підприємством
4) спонсорське	Грошові кошти державного і муніципального бюджету, засоби спеціальних фондів і програм соціального призначення; кошти суб'єктів господарювання – підприємств, організацій, закладів, громадських організацій, фондів тощо	Для соціальних об'єктів, що є не вигідними в економічному сенсі для підприємства, але становлять велику суспільну цінність
5) благодійне	Засоби благодійних фондів, грошові кошти громадян	За умови унікальності закладу інфраструктури як одного в своєму роді, або якщо він пропонує послуги, які надаються в обмеженій кількості в даному регіоні
Інноваційні джерела фінансування		
1) краудфандинг	Ресурси, отримані завдяки співпраці людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей та організацій; Спільнокошт – онлайн-інструмент фінансування, який пропонує соціальним інноваторам звернутися за підтримкою до аудиторії, яка зацікавлена в реалізації цього проекту	Для соціальних закладів, що мають велике соціальне значення
2) краудінвестинг	Грошові кошти великої кількості людей (мікроінвесторів), які вкладають їх через Інтернет, для реалізації корисних, зокрема соціальних проектів	Для закладів соціальної інфраструктури, які є цікавими, перш за все, з позицій їх соціальної цінності та перспективності у майбутньому
3) ендавмент	Сума коштів, яка вноситься благодійниками у банківські або небанківські фінансові установи, завдяки чому набувач благодійної допомоги отримує право на використання відсотків, нарахованих на суму такого ендавменту	Для соціальних об'єктів, що становлять цінність для конкретних осіб-надавачів суми коштів за принципом ендавменту
4) венчурна філантропія	Венчурний капітал – довгострокові інвестиції та безпосередня підтримка у вигляді грантів та різноманітних позик	У разі, якщо соціальний об'єкт є перспективним щодо отримання прибутку від його комерційної діяльності

Процес приватизації підприємств здебільшого викликає негативну реакцію з боку суспільства. Зв'язані з ним структурні та організаційні зміни зазвичай мають

негативні соціальні наслідки в регіонах, які проявляються як у скороченні працюючих, зменшенні надходжень до бюджету, так і закономірно у відмові від фінансування об'єктів соціального значення. Тобто з метою наповнити бюджет за рахунок розпродажу державної власності, щоб вирішити одну проблему, уряд тим самим створює низку інших проблем, виникнення яких не прораховується. Так, уже на початкових етапах приватизації починаючи з 1998 року в Україні приватизовано 856 об'єктів соціально-культурного призначення. Нові власники минулих державних підприємств не мають на меті утримувати надто витратну на їх погляд соціальну інфраструктуру, що належить тому чи іншому суб'єкту господарювання [128]. Фактично є такі варіанти приватизації об'єктів соціальної інфраструктури у разі зміни форми власності підприємства, якому вони підпорядковані [100]:

1) *формальна синтез-приватизація* – соціальні об'єкти приватизуються разом з підприємством, на балансі якого вони знаходяться. Об'єкт не набуває права юридичної особи і залишається на балансі того ж, але вже недержавного підприємства;

2) *комерційна приватизація* – соціальна інфраструктура стає об'єктом комерційного інтересу нових власників підприємства. Об'єкти соціальної інфраструктури продаються, передаються як зalog за позику чи здаються в оренду;

3) *реорганізаційна комерціалізація* – перетворення соціальної інфраструктури, що знаходиться на балансі державного підприємства, у комерційну організацію.

Навіть підприємства державної форми власності сьогодні вдаються до дій щодо скорочення відомчих об'єктів соціального призначення. Як наслідок, управління соціальною інфраструктурою підприємств не є ефективним як для політики соціального стимулювання працюючих, так і для системи забезпеченості регіонів закладами соціального значення.

Як показують тенденції практики господарювання на межі ХХ – початку ХХІ ст. лише деякі підприємства спрямовують зусилля на підтримання

існуючого стану соціальної інфраструктури, і зовсім невелика частина промислових підприємств докладас зусиль для розвитку власних об'єктів соціального призначення. Для порівняння серед 1758 інноваційно активних промислових підприємств (17,4% від загальної кількості промислових підприємств України) лише 6% підприємств приділяють увагу й удосконаленню та розвитку власної соціальної сфери, соціальним інноваціям [46]. Згідно даних табл. 1.10 для об'єктів соціальної інфраструктури промислових підприємств України характерний високий ступінь фізичного зносу основних засобів.

Таблиця 1.10

Коефіцієнт зносу основних засобів об'єктів соціальної інфраструктури промислових підприємств України, % (сформовано за даними [125])

Тип об'єкта	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2014 р.
Об'єкти ЖКГ	71,3	62,5	54,9	53,3
Об'єкти охорони здоров'я	84,3	75,6	74,2	64,9
Дитячі дошкільні заклади	86,0	81,4	76,3	66,4
Об'єкти культурного призначення	82,0	76,1	70,2	71,3
Об'єкти громадського харчування	77,3	70,8	69,5	68,7

Знижується соціальний потенціал вітчизняних підприємств. Лише частина підприємств у своїй політиці передбачає активізацію залучення соціальних інновацій, що здатна покращити існуючий стан справ у соціальній сфері суб'єкта господарювання [68; 152]. Якщо рівень розвитку соціальної інфраструктури для центральних областей України (концепція «центр – периферія» за [48]) не є настільки важливим тому, що потреби соціального характеру задовольняє широка мережа приватних закладів, то для периферійних регіонів соціальна інфраструктура місцевих підприємств часто є життєво необхідною, бо окремий соціальний об'єкт може задовольняти певні потреби майже усього населення регіону. Соціально активні підприємства таких регіонів відіграють важливу роль у системі соціального забезпечення людей – працівників конкретного суб'єкта господарювання. Для прикладу за даними статистичної звітності Сумської області (Сумський регіон є периферійним), у 2012 р. підприємства, які здійснювали господарську діяльність з метою одержання прибутку, витратили на утримання

працівників 496,8 млн грн. З кожних 100 грн – 30 грн припадало на соціальне забезпечення працівників, 19 грн – на культурно-побутове обслуговування, 2 грн – на професійне навчання, 1 грн – на забезпечення працівників житлом. Середньомісячні витрати на одного штатного працівника в області становили 283 грн, зокрема у промисловості – 455 грн. Серед підприємств, на яких мали місце витрати на утримання працюючих, кожне друге спрямовувало кошти на їх соціальне забезпечення, кожне третє – на культурно-побутове обслуговування та на професійне навчання. Лише на одному з 18 підприємств мали місце витрати на забезпечення працівників житлом [38]. Кількість об'єктів соціальної інфраструктури, що підпорядковані підприємствам Сумської області, закономірно продовжує скорочуватися. У Сумській області на кінець 2014 р. залишилося лише три санаторії. Для порівняння – у 1990 р. їх було вісім. Працюють тільки шістнадцять баз відпочинку, при тому, що в тому ж 1990 р. функціонував п'ятдесят один заклад такого типу [165; 166].

У цілому в Україні за роки після розпаду СРСР втрачено до 50% об'єктів соціальної сфери, що були в підпорядкуванні вітчизняних підприємств. Закрито більше 48% санаторіїв-профілакторіїв, 32% дитячих оздоровчих таборів, 39% палаців культури тощо. На сьогодні матеріальна база галузей цього комплексу складає лише 48-50% нормативного рівня [168]. Останніми роками більше уваги приділялося розвитку комп'ютерних комунікацій та мережі торгових точок. Склалася ситуація, коли з одного боку, сучасна інфраструктура міста мало відповідає вимогам жителів, а більше вимогам власників підприємств, з іншого – власники підприємств нею просто не займаються. Усі наукові та технічні досягнення були спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств, але не суспільства в цілому. У практиці вітчизняного господарювання склалася думка про визначальну роль маркетингу та інноваційної діяльності в досягненні успіху сучасними компаніями. З цим не можна не погодитися, так як вкладені грошові кошти в маркетингові заходи, розроблення інноваційної продукції мають швидкий термін окупності та є виправданими. Проте в довгостроковій перспективі врахування інтересів лише однієї сторони

(у цьому випадку – підприємств) не призводить до підвищення добробуту суспільства у цілому, тому на сьогодні має зростати популярність інших напрямків у взаємовідносинах між суб'єктами господарювання та громадою.

Божкова В. В., Сагер Л. Ю. [9] зазначають, що розширюючи сферу застосування соціальної відповідальності, підприємства фактично перетворюють корпоративну соціальну відповідальність на корпоративну соціальну вигоду. Беззаперечно справедливим є твердження, яке не втратило своєї актуальності з часів Г. Форда, який був ідеологом «соціальної інженерії» – покращання становища «працюючої людини», про те, що нелояльний персонал зацікавлений лише у власних вигодах, але байдужий до успішності компанії в цілому. В одному зі своїх інтерв'ю він сказав: «Я не вчений, а простий механік, який зробив гроші, але я все продумав. Прибуток необхідно ділити між власниками капіталу та працівниками, при чому працівникам повинна надаватися більша його частина, оскільки вони виконують більшу частину роботи, яка формує багатство. Робітники незадоволені тим, що більшу частку прибутку захопили капіталісти». Він фактично є засновником патерналістичного менеджменту, за якого керівництво компанії проявляє ініціативу щодо покращання умов праці та побуту персоналу [159]. Скорочуючи кількість соціальних об'єктів сьогодні, компанії фактично прагнуть оптимізувати свої витрати. Експерти вважають, що екстенсивний шлях скорочення витрат за рахунок простої відмови від надання тих чи інших послуг може значно знизити ефективність тієї частини соціальної пропозиції підприємства, що залишилася [160].

Шевченко О. К., Лугова В. М. [198] стверджують, що бажаною для підприємства є ситуація, коли у періоди реструктуризації чи коли підприємство розробляє або впроваджує нову продукцію 61,8% коштів направлялися на потреби підприємства, а 38,2% – на задоволення потреб працівників. Якщо ж перед підприємством не постає надзвичайно важливих стратегічних цілей, тоді розподіл коштів відбувається навпаки: 61,8% коштів – на потреби працівників, а 38,2% – на потреби підприємства.

Петрушенко Ю. М. [133] виокремлює кілька рівнів реалізації соціальної відповідальності. Типовими моделями соціальної відповідальності держави є *ліберально-ринкова*, *соціально-ринкова* та *командно-адміністративна* (перший рівень). На другому рівні розглядаються підходи, що пояснюють сутність та доцільність соціальної активності підприємств. Перший підхід, що відповідає ліберально-ринковій моделі, – *концепція корпоративного егоїзму*. За цією концепцією основна мета бізнесу – оптимальне використання наявних ресурсів для отримання максимального прибутку. Прихильники цієї концепції виступають проти соціальної відповідальності. За *концепцією корпоративного альтруїзму* (соціально-ринкова модель держави) підприємство у своїй діяльності має застосовувати стратегію оптимізації поведінки у довгостроковому періоді. Підприємства повинні враховувати негативні аспекти своєї діяльності, вплив на екологію та місцеве населення, а також брати участь у вирішенні проблем на загальнонаціональному рівні. *Концепція розумного егоїзму* є компромісним варіантом об'єднання двох попередніх концепцій. Згідно цієї концепції підприємство повинне обирати такі напрями соціальної діяльності, які дадуть можливість вирішити соціальні проблеми, а також покращити у майбутньому його економічні результати. *Концепція підприємства-соціального гаранта* (командно-адміністративна модель економіки). Згідно цієї концепції підприємство має низку суспільних обов'язків, у т. ч. управляє об'єктами соціальної інфраструктури.

У світовій практиці підприємницької діяльності виділяють низку підходів до формування соціальної діяльності підприємств [27]. Виокремимо основні з них, зокрема вітчизняну модель, характерну для підприємств України, Росії, Білорусі тощо (табл. 1.11).

Проаналізуємо особливості цих моделей за такими характеристиками, як: законодаче регулювання, структура корпоративної системи соціального забезпечення, побутове обслуговування працівників, цільове призначення соціальних заходів тощо.

Таблиця 1.11

Порівняння моделей соціального забезпечення працівників підприємств
(складено на основі [6; 27; 216])

Характеристика	<i>Американська модель</i>	<i>Європейська модель</i>	<i>Японська модель</i>	<i>Вітчизняна модель</i>
Законодавче регулювання	Відсутність жорстких законодавчих норм для підприємств відносно проведення ними заходів соціального характеру та наявності об'єктів соціально-побутової інфраструктури. Держава мотивує підприємства до здійснення заходів соціального спрямування	Держава є інститутом, який визначає правила поведінки і слідує за їх виконанням	Законодавчо визначено низький рівень державного соціального забезпечення	Регламентация соціальної діяльності. Зобов'язання щодо поліпшення умов праці, надання соціально-побутових, медичних послуг, послуг, соціального страхування тощо
Структура корпоративної системи соціального забезпечення	Переважають грошові виплати	Переважають грошові виплати	Переважає забезпечення соціально-побутових потреб	Поєднання грошових виплат та соціальних пільг і гарантій
Компоненти соціальної стратегії щодо побутового забезпечення працівників	Часткові або повні виплати за статтями: транспорт, медична допомога, медикаменти, харчування під час роботи, підвищення кваліфікації, членство в клубах (спортивних, професійних тощо), позаміські поїздки, пікніки тощо	Медичне страхування, оплата транспортних виплат, безкоштовне харчування тощо	Улаштування спортивних залів, організація екскурсій, масове придбання житла, поїздки за місто, спортивні та інші видовища	Надання послуг власними об'єктами соціальної сфери або оплата використання послуг інших закладів
Цільове призначення соціальних заходів	Орієнтація на індивідуального працівника	Орієнтація на індивідуального працівника	Соціальні послуги надаються на колективній основі	Соціальні послуги надаються на колективній основі, прагнення до індивідуального підходу
Урахування соціальних чинників у системі мотивації	Невирішальне значення соціальних факторів, оскільки основою мотивації є конкуренція між працівниками	Враховуються, але вирішальне значення мають грошові виплати	Соціальні чинники є основою формування мотивації, оскільки її підґрунтям є лояльне ставлення працівника до компанії	Залежить від специфічних особливостей підприємства

Вітчизняна модель надання соціальних пільг і гарантій працівникам найбільш схожа на японську у часи планової економіки. Прийнята в Японії система стимулювання персоналу (як її частина – система соціально-побутового забезпечення) значно відрізняється від американської та європейської моделей, що обумовлено більшою мірою національними особливостями. Для цієї країни характерна модель «Бізнес відповідає за все».

Японські корпорації мають високий рівень соціальних виплат: якщо в середній англійській корпорації соціальні виплати складають 2,5% затрат на працюючих, то в японській компанії «Хітачі» – 8,5%. Компонентами продуманої соціальної стратегії японських компаній є влаштування спортивних залів, організація планових екскурсій, масових виїздів за місто з безкоштовним харчуванням, знижки на придбання житла тощо. При цьому соціальні послуги надаються персоналу не особисто, а на колективній основі, що дає можливість забезпечити цими благами велику кількість працівників з економією на накладних витратах. Перевага надається організації для всіх співробітників вечорів відпочинку, колективних поїздок за місто, гурткової роботи, спортивних та інших видовищ, а не забезпечення окремих кадрів послугами індивідуально.

У Японії поширена також практика спільного володіння підприємствами соціально-культурними й спортивно-оздоровчими закладами чи їх орендою. Низький рівень державного соціального забезпечення – це свідомо політика японських промислових кіл. Працівник залежить від роботодавця не тільки отримуючи від нього заробітну плату, але й житло, відпочинок. У цілому все його життя визначається компанією, де він працює [27]. У Японії широко поширене забезпечення житлом та будинками відпочинку за рахунок компанії. Наприклад, компанія «Тойота» збудувала ціле місто своєї автомобілебудівної імперії. Працівники живуть у корпоративних гуртожитках. Забезпечені житлом 4200 сімей, гуртожитками – 17200 самотніх працівників. Компанія має 7 будинків відпочинку, лікарню та рекреаційні об'єкти. Багато компаній частково субсидують відвідування спортивних клубів. У результаті продуктивність праці японського працівника в 1,5-2 рази вище американського, а оплата праці – значно

нижча. Значною мірою таємниця «японського чуда» у системі управління персоналом, яка відкрито орієнтується на патерналізм, виховання у працівників відчуття лояльності до підприємства. Ефективне використання соціальних факторів дає можливість збільшити продуктивність праці у 1,5 рази.

Сучасні дослідження [34] показують, що до 60% випускників середніх та вищих навчальних закладів обирають для роботи ті підприємства, які мають кращі соціальні умови. Необхідно відмітити і те, що у розвинених країнах заходу сформований стабільний ринок соціальних послуг, мотиваційна функція якого поступово перетворюється на регулюючу, тобто коли соціальні ініціативи підприємства із додаткових заходів перетворюються на обов'язкові у боротьбі за лідируючі позиції на ринку товарів. Це зв'язано із формуванням «морального ринку», коли покупці, інвестори та працівники, обираючи, надають особливої ваги соціально відповідальним виробникам. Іншою дефініцією такого ринку є ринок соціального тиску. Д. Бейрон зазначає [197], що підприємства конкурують між собою на трьох ринках: товарів, капіталу та соціального тиску. Саме останній, що формується із місцевих жителів, є основним мотиватором соціальної відповідальності бізнесу та здійснює прямий вплив на позиції підприємства на інших двох ринках через суспільну думку (імідж підприємства).

Що стосується вітчизняних підприємців (їх моральної мотивації), то у своєму прагненні до підтримки та розвитку соціальної інфраструктури вони орієнтуються на чотири різних види моральної мотивації: «порив душі» (здатність співпереживати); «пам'ять про минуле» (так було раніше, і я хочу це зберегти); «необхідно ділитися» («отримав гроші – поділись»); «служити вітчизні» (патріотизм). На сьогодні кошти, призначені для будівництва та підтримки відомчих об'єктів соціальної інфраструктури, є частиною фонду виробничого й соціального розвитку (фонду накопичення). Виплати на соціальні потреби здійснюються з фонду споживання [12]. Функції фонду соціального розвитку часів СРСР у сучасних умовах виконує фонд нагромадження. Різниця в тому, що якщо раніше розмір фінансування цих фондів визначався нормативними

методами планування, то на сьогодні підприємства у праві самі вирішувати, на які цілі використовувати нерозподілений прибуток (рис. 1.22).

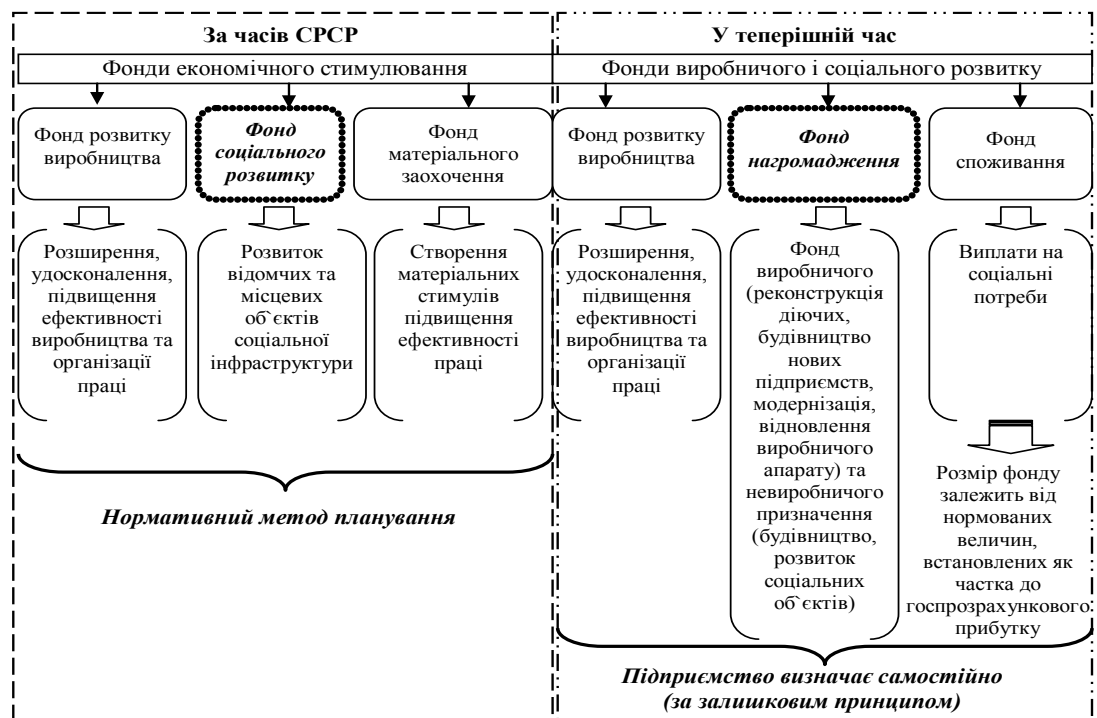


Рис. 1.22. Моделі фінансування розвитку вітчизняних підприємств за часів планової економіки та у теперішній час (розроблено на основі [12; 27; 177; 178])

Багато підприємств намагаються зберегти для деяких співробітників баланс «робота / особисте життя» і беруть на себе частину їх клопотів. Саме на це направлені такі послуги, як організація дитячого відпочинку, лікування та оздоровлення самих працівників, проведення для них спортивних заходів (для продуктивної праці людина повинна бути здоровою). Промислові підприємства часто надають обіди, щоб працівники добре харчувалися [205].

Є два можливих варіанти надання мотиваційних пільг – однакові для всіх та диференційовані залежно від категорії персоналу. Перший варіант підкреслює рівну значимість усього персоналу для компанії, породжує відчуття справедливості. Більшість працівників погоджуються з диференційованим набором пільг, що залежить, наприклад, від кваліфікації, стажу. У зарубіжних компаніях індивідуальні пільги розглядаються як підкреслення статусу та сприймаються позитивно. Сприяє цьому чітко побудована система грейдів –

ієрархія персоналу, що структурована для управління соціальними пільгами, у т. ч. залежно від категорії, показників роботи, стажу окремого працівника [9]. У більшості випадків сучасні вітчизняні підприємства вважають, що для проголошення себе соціально відповідальними достатньо просто утримувати успадковану з радянських часів соціальну інфраструктуру, при тому не завжди на належному рівні. До помилок українських суб'єктів господарювання необхідно віднести й те, що виділення коштів на соціальні заходи не контролюється, а ефективність таких витрат не перевіряється. Недостатньо вивченими є дійсні потреби адресатів соціальних програм [119].

В умовах сучасного ведення бізнесу керівники суб'єктів господарювання різною мірою звертають увагу на соціальні проблеми, що складаються усередині підприємства. Відповідно до цього можна поділити підприємства на чотири групи (рис. 1.23).



Рис. 1.23. Типологія підприємств за внутрішньою соціально-кадровою політикою (удосконалено на основі [25; 209])




Така типологія підприємств за соціально-кадровою політикою є способом їх реакції на ситуацію, що складається у внутрішньому та зовнішньому середовищі [211]. Положення на ринку компаній, що входять у групи «Стабільні» та «Демагоги», є відносно стабільним. Для підприємств групи «Інертні» характерна «кризова» модель соціально-кадрової політики. Підприємства групи «Прагматики» мають достатні позиції за рівнем економічного становища, щоб здійснювати значні обсяги інвестицій, зокрема у соціальний розвиток регіону свого місцезнаходження. Закономірно, що саме для підприємств групи «Прагматики» найбільш характерним є прояв уваги до підтримання об'єктів соціальної сфери. Крім того, такі підприємства більш активні щодо фінансування корпоративних соціальних програм (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Деякі корпоративні соціальні програми підприємств за типами їх соціально-кадрової політики

Група підприємств за соціально-кадровою політикою	Дотації на харчування	Оплата лікування	Оплата навчання	Оплата дитячих садків	Оплата відпочинку
Група «Інертні»					
Група «Прагматики»					
Група «Стабільні»					
Група «Демагоги»					

Примітка (позначення у таблиці):

-  — є малохарактерними;
-  — середні за частотою використання;
-  — часто використовуються підприємствами цієї групи

Загальні моделі соціальної політики промислових підприємств такі [135]:

1) *соціально-ринкова модель* – характеризується поєднанням принципів соціального партнерства і соціального страхування, чітким закріпленням надання виплат працівникам, диференціацією отримання цих виплат. Найбільш важливим для цих підприємств є страхування як складова соціальної пропозиції. Важливим компонентом системи мотивування співробітників є фінансування їх професійно значимих витрат (навчання, стажування). Інші виплати направлені на те, щоб

працівник був у змозі виконувати свої сімейні обов'язки без шкоди для трудової діяльності (організація харчування, проживання, транспортування на роботу, забезпечення службовим транспортом, службовим телефоном, організація спортивних занять). Підприємство відноситься до таких соціальних програм як до проектів, що мають певну економічну ефективність. При цьому соціальні виплати та гарантії розраховані на працівників, але не розповсюджуються навіть на їх близьких. Формуванням соціальної політики займається топ-менеджмент. Технічні функції виконують відділи соціального розвитку;

2) *патерналістична модель* – характерна для великих підприємств. Такі підприємства можна порівняти з міні-державою, що забезпечує комплекс потреб працівників. Менеджмент таких суб'єктів господарювання використовує традиційні соціальні пропозиції радянських часів, такі як путівки до санаторіїв, гуртки в будинку культури, путівки в дитячі табори для дітей працівників тощо. Рішення стосовно обсягу надаваних виплат приймаються на рівні вищого керівництва, а відповідальність за технічну реалізацію несе профспілкова організація, яка інтегрована в управлінську структуру підприємства і фактично виконує функції відділу соціального розвитку;

3) *модель соціальної допомоги* – характерна для підприємств з нестійким та кризовим фінансовим становищем. Соціальні виплати компенсують низьку оплату праці. Як соціальне забезпечення використовуються усі можливі заходи щодо технічного та фінансового забезпечення підприємством – від надання продуктів харчування, можливості купівлі продукції підприємства за пільговими цінами до надання разових виплат, матеріальної допомоги тощо.

Пропозиція соціальних пільг промислових підприємств відрізняється залежно від розміру та країни-походження власників суб'єкта господарювання (табл. 1.13). Крім цих заходів, зарубіжні роботодавці надають окремим співробітникам персональні пільги.

Вітчизняні підприємці поступово переймають досвід зарубіжних колег стосовно введення в практику системи корпоративного мобільного зв'язку, забезпечення службовими автомобілями тощо [62].

Таблиця 1.13

Елементи системи соціальної мотивації працівників вітчизняних та зарубіжних промислових підприємств, які здійснюють свою діяльність в Україні (сформовано з використанням [30; 112; 221])

Елемент	Українські підприємства			Підприємства, що мають зарубіжних власників		
	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі
1	2	3	4	5	6	7
Користування дитячими садками компанії	*					
Компенсація оплати дитячого садка для дітей працівника	*					
Користування дитячими оздоровчими таборами компанії	*			*	*	
Часткова компенсація витрат на дитячий відпочинок дітей	*					
Безкоштовне користування послугами санаторіїв, пансіонатів і будинків відпочинку компанії	*			*		*
Часткова компенсація витрат на санаторно-курортне лікування	*			*		
Безкоштовне користування послугами лікарні чи поліклініки підприємства (поза договором про добровільне медичне страхування)	*					
Компенсація оплати медичних послуг, що не входять у стандартний перелік послуг добровільного медичного страхування, або матеріальної допомоги	*			*		*
Добровільне медичне страхування працівника						
Добровільне медичне страхування членів родини працівника						
Користування спортивними закладами (що належать підприємству, чи орендуються ним)	*	*		*	*	*
Участь у культурних корпоративних заходах						
Участь у спортивних заходах (наприклад, співробітники організують футбольну команду, а компанія купує для них форму та орендує спортивний зал на 1-2 години на тиждень)						
Користування послугами власних будинків культури і центрів дозвілля	*					
Компенсація оплати послуг спортивно-оздоровчих закладів						
Часткова оплата відсотків за іпотекою за придбання житла в кредит						
Безвідсоткові позики						
Недержавне пенсійне забезпечення						

Продовження табл. 1.13

1	2	3	4	5	6	7
Страховання життя працівника						
Страховання від нещасних випадків на виробництві						
Страховання власності працівника						
Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, крім передбачених планом навчання заходів						
Часткова компенсація працівнику оплати його навчання за спеціальністю						
Компенсація проїзного білету на всі види міського транспорту						
Компенсація оплати проїзду до місця роботи на особистому транспорті						
Компенсація оплати послуг мобільного зв'язку						
Компенсація оплати послуг ЖКГ працівника						
Компенсація оплати послуг Інтернет						
Оплата допомоги по вагітності і народженню дитини в розмірі 100% середньомісячного заробітку						
Одноразове заохочення при виході на пенсію						

Примітки: * – стосується безпосередньо закладів соціальної інфраструктури підприємства

Великим промисловим підприємствам, які зберегли у своєму складі об'єкти соціальної сфери (табл. 1.14), простіше формувати пропозицію соціальних пільг і гарантій для своїх працівників, варіюючи її залежно від обставин та змін реальних потреб персоналу.

Натомість внутрішня система мотивування таких суб'єктів господарювання потенційно є більш вираженою порівняно з такими ж підприємствами, які змушені формувати свою соціальну пропозицію за рахунок зовнішніх суб'єктів, що надають соціальні послуги, якщо такі є.

Система пільг обов'язково включає культурні складові: надання квитків на відвідування театрів, концертів, спортивних клубів, басейнів, оплату санаторно-оздоровчих і туристичних путівок, тобто усього того, що узагальнюється назвою соціальна інфраструктура.

Таблиця 1.14

Соціальна сфера деяких великих промислових підприємств України (узагальнено на основі інформації, поданої на офіційних сайтах аналізованих підприємств)

Назва	Галузь*	Регіон розміщення	Кількість працівників, чол.	Об'єкти соціальної сфери у складі підприємства
АТ «Мотор Січ»	М	м. Запоріжжя, Запорізька обл.	25723	Будинок культури, музей, лікувально-оздоровчий комплекс, спортивний цех
Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе	М	м. Суми, Сумська обл.	близько 11500	Дитячий табір, база відпочинку, санаторій-профілакторій
Компанія «Індустріальна група «УПЕК»	М	м. Харків, Харківська обл.	близько 8000	Корпоративний центр розвитку персоналу, спортивний клуб
ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»	М	м. Кременчук, Полтавська обл.	6921	Лікувально-діагностичний центр, стадіон, тренажерний зал, будинок культури
ПАТ «Турбоатом»	М	м. Харків, Харківська обл.	5144	Спорткомплекс, медико-санітарна частина, їдальні, база відпочинку
ПАТ «Сумхімпром»	Х	м. Суми, Сумська обл.	більше 4500	Медична частина, санаторій-профілакторій, комбінат громадського харчування, дитячий оздоровчий табір, будинок культури, готельно-ресторанний комплекс, спортклуб
ПАТ «Дніпроазот»	Х	м. Дніпродзержинськ, Дніпропетровська обл.	4049	Санаторій-профілакторій, дитячий оздоровчий комплекс, база відпочинку на узбережжі Чорного моря
ПАТ «Рівнеазот»	Х	м. Рівне, Рівненська обл.	понад 4000	Комбінат громадського харчування, палац культури і спорту, бібліотека, санаторій-профілакторій, лікувально-оздоровче управління, стадіон, траса мотокросу
ПАТ «Росава»	Х	м. Біла Церква, Київська обл.	3869	Лікувальні пункти на території підприємства, пункти громадського харчування, центр дитячої творчості, будинок культури
ТОВ «Карпатнафтохім»	Х	м. Калуш, Івано-Франківська обл.	більше 3000	Музей трудової слави та історії, льодовий палац, комбінат громадського харчування
ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	М	м. Дніпропетровськ, Дніпропетровська обл.	близько 3000	Медико-санітарна частина, тренажерний зал, сауна, більярдна

* (М) – машинобудування; (Х) – хімічна промисловість

Упродовж 2014 р. загальні інвестиції компаній в розвиток та навчання персоналу зросли в середньому на 12%. Найбільш зрілі та ефективні підприємства витрачають на навчання однієї особи до 867 дол., тоді як середній показник становить 706 дол. Компанії ж найнижчого рівня зрілості витрачають на 34% менше коштів. Трендом цього ж року стало збільшення капіталовкладень у соціальне навчання. Великі компанії втричі збільшили інвестиції у таку освіту – у середньому більше 46 тис. дол. [55].

У цілому, як зазначає експерт компанії Reputation Institute [158], із 100 найбільш авторитетних компаній у світі небагато роблять щось для того, щоб показати всю міць своїх ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності. До 60% споживачів не впевнені в тому, що найбільші компанії є соціально відповідальними, відкриті та прозорі в своїй діяльності, та є гарними роботодавцями. Це означає, що підприємства неправильно демонструють соціальну спрямованість свого бізнесу.

Порівняно з іншими промисловими підприємствами, підприємства хімічної і машинобудівної галузей є більш соціально спрямованими. Це пояснюється кращими ресурсними можливостями та зацікавленістю в задоволенні соціальних потреб власних працівників.

Зазначимо, що історичні, соціальні, економічні та політичні умови, у яких перебуває сучасне суспільство в Україні, впливають на те, що українська модель взаємодії органів державної влади та підприємств відрізняється від зарубіжних аналогів за формами прояву, ролями, які виконують представники бізнесу, держави та місцевих органів самоврядування. Погляди вчених щодо ролі органів державної влади у сфері управління соціальними об'єктами підприємств мають відмінності (табл. 1.15).

Характер дій місцевих органів влади може бути як сприятливим з позиції підприємства – спрямованим на різнопланову допомогу бізнесу, так і несприятливим – формування обмежень у сфері реалізації їхньої соціальної політики.

Таблиця 1.15

Погляди учених на роль органів державної влади у сфері управління соціально-економічною сферою підприємств

Учений 1	Сутність погляду 2	Аналіз і конкретизація 3
Єрмакова Ж. А., Тришкіна Н. І. [34]	Взаємодія підприємств та державних органів влади здійснюється за принципами соціального партнерства	Реалізація партнерства здійснюється шляхом укладання дво- та тристоронніх договорів між урядом області, підприємством та третьою стороною – об'єднанням промисловців та підприємців
Зомбарт В. [41]	Засоби досягнення балансу ефективності і справедливості – стимулювання підприємств органами державної влади до розвитку власної соціальної сфери	Основна ідея – активне державне регулювання соціальної діяльності підприємств
Найт Ф. [110]	Соціальна відповідальність потребує розвитку елементів державного примусу	Висуває ідею несприятливих для підприємств заходів держави стосовно активізації їх соціальної діяльності за рахунок заходів примусового характеру
Пігу А. [134]	Як тільки у підприємств з'являється можливість витіснити у чомусь своїх конкурентів, вони намагаються довести справу до кінця, замість того, щоб займатися покращанням своєї соціальної сфери. Виникає необхідність у впливі державних органів влади	Підтримує ідею впливу державних органів влади на соціальну сферу підприємств, але цей вплив доцільний лише за певних обставин
Полухіна В. С. [136]	Роль державних органів влади у стимулюванні соціальної активності підприємств полягає в розробленні системи податкових пільг для соціально відповідальних компаній, законодавчому закріпленні обов'язкової нефінансової звітності, нефінансовій підтримці добровільних ініціатив підприємств тощо	Підтримує доцільність впливу держави на соціальну сферу підприємств, що реалізується через систему податкових пільг та формування законодавчо-нормативної бази
Степанова О. В. [167]	Державні органи повинні регулювати зовнішнє середовище для підприємства та встановлювати мінімально необхідні стандарти соціальної діяльності. Державна регіональна влада повинна регулювати створення сприятливих умов для реалізації необхідних соціально-економічних технологій підприємствами, стимулювати їх упровадження	Зосереджує увагу на регулюючій ролі державних органів влади в реалізації соціальної діяльності підприємств. Зазначає, що можливим є поєднання декількох стимулюючих соціальної діяльності підприємств інструментів залежно від існуючих соціальних проблем та можливостей підприємств реалізувати конкретну соціальну програму

Продовження табл. 1.15

1	2	3
Чемберлін Е. [185]	Внесок підприємств у добробут суспільства не очевидний, але «критерієм» цього внеску можуть бути витрати на просування товару до кінцевого споживача, які мають статус «соціальних витрат». Органи державної влади, впливаючи на рівень конкуренції, тим самим впливають на соціальну сферу підприємств	Основний висновок – держава має непрямий вплив на соціальну сферу підприємств через вплив на рівень та зміст конкуренції на ринку виробників продукції конкретних підприємств
Шумпетер Й. [201]	Підтримка органами державної влади інноваційних підприємств призводить до суспільного розвитку, у якому і проявляється соціальна відповідальність бізнесу	Не виступає проти підтримки державними органами соціальних ініціатив підприємств, але цей вплив розглядає як непрямий вплив через основну діяльність
Щур Н. О. [202]	Роль держави полягає у розробленні та затвердженні законодавчої бази здійснення корпоративної соціальної діяльності, забезпеченні зацікавлення та стимулювання підприємств до активного ведення соціально відповідальної діяльності, запровадженні на державному рівні єдиного підходу до розуміння соціальної відповідальності підприємств	Зводить участь держави в здійсненні соціальної політики на підприємстві до ролі розробника законодавчої та нормативної бази, що контролює виконання стандартів у сфері соціальних відносин між підприємством та населенням регіону
Ерхард Л. [204]	Держава втручається в соціально-трудова відносини на підприємстві, але при цьому підприємство та профспілки зберігають автономію	Вплив органів державної влади через комплекс інструментів зі збереженням автономії підприємства у соціальній сфері

Виокремимо такі групи інструментів впливу органів державної влади на соціально-економічну діяльність підприємств:

1. *Фінансування* – дотації на розвиток найбільш необхідних закладів соціальної інфраструктури в регіоні; субвенції з бюджетів чи державних фондів цільового призначення; часткове фінансування окремих витрат на розвиток соціальних об'єктів промислових підприємств міста тощо [157].

2. *Пільги* – удосконалення законодавчо-нормативної бази щодо впровадження соціально відповідальних основ ведення бізнесу; урахування можливостей використання різного роду податкових пільг для підприємств, що займаються підтримкою та розвитком своєї бази закладів інфраструктури (субсидії, преференції, податкові пільги тощо) [115].

3. *Обмеження* – запровадження обов'язковості складання щорічних нефінансових звітів промисловими підприємствами з включенням пунктів щодо розвитку власних соціальних об'єктів, їхньої оцінки; запровадження високих платежів за недотримання соціальних норм або конкретних показників, таких, як наприклад, професійна захворюваність на підприємстві, для стимулювання підприємств до підтримки власної мережі лікувальних та профілактичних закладів та ін.

4. *Інформаційна та методична підтримка* – проведення семінарів з проблем корпоративної соціальної політики для представників бізнесу та місцевих державних органів управління; стимулювання наукових досліджень у сфері управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств тощо.

Існує також низка внутрішніх факторів (наявні ресурси та їх якість, чинники мотивації керівництва тощо), які прямо чи опосередковано впливають на процес ухвалення рішень у системі управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств.

Об'єктивне оцінювання потенціалу соціальної інфраструктури сучасних промислових підприємств наражається на істотні труднощі, оскільки й досі бракує науково обґрунтованих загальних методик його визначення. Аналіз ефективності утримання конкретних об'єктів соціальної сфери вимагає цілісної методики, що передбачає формування системи критеріїв та показників, за допомогою яких може бути оцінений результат діяльності власних закладів соціальної інфраструктури. Система таких критеріїв та показників формується на основі статистичних даних підприємства в динаміці та результатів, що містяться у фінансовій та нефінансовій звітності. У подальшому це дає можливість сформулювати набір стратегічних альтернатив подальшого розвитку окремих об'єктів соціальної сфери, усунути слабкі сторони соціальної діяльності підприємств за рахунок перегляду механізмів управління як малоефективними (згорання діяльності чи пошук шляхів підвищення їхньої результативності), так і перспективними соціальними об'єктами, що потребують додаткової підтримки [172].

Існує низка методик визначення ефективності соціальних об'єктів у складі підприємств (табл. 1.16). Більший перелік методик зазначений у Додатку Б.

Таблиця 1.16

Аналіз методик визначення ефективності функціонування соціальної інфраструктури промислових підприємств (фрагмент)

№	Автор	Показники, які містить методика	Недоліки методики
1	Асеев В. Г. [4]	Заснована на оцінюванні нормативних показників діяльності соціальних об'єктів (показники, що відповідають за санітарно-гігієнічні норми робочих місць (забезпеченість душами, банями, пральнями), забезпечення співробітників харчуванням (норми місць у їдальні), забезпечення об'єктами охорони здоров'я тощо	Нормативи в основному відносяться до блоку соціальної інфраструктури побутового призначення на підприємстві, а не враховують інші соціальні об'єкти
2	Данілова С. В. [29]	1) Приріст прибутку підприємства = $(P_i - P_j) / P_j$, де P_i – прибуток за аналізований i -ий період, P_j – прибуток за попередній j -ий період; 2) рівень цільового використання коштів = $(P_{cni} - P_{цcni}) / P_{cni} \times 100$, де P_{cni} – сума коштів, що виділені на фінансування об'єктів невиробничої інфраструктури, $P_{цcni}$ – сума коштів, що використовуються за цільовим призначенням; 3) економічна ефективність соціальної інфраструктури, виражена через дохід	Методика враховує тільки економічний ефект, якого недостатньо для оцінювання ефективності функціонування соціальної інфраструктури підприємства у цілому
3	Норкіна І. М. [116]	1) Кількість споживачів соціальних послуг, наданих об'єктами соціальної інфраструктури підприємства; 2) частка споживачів, що задоволені якістю цих послуг; 3) сума вкладеного капіталу в розрахунку на одного споживача соціальних послуг за умови цільового використання коштів; 4) частка коштів, витрачених на соціальний об'єкт	Методика на дає цілої картини про ефективність об'єктів. Показники методики можуть поінформувати лише про кількість працівників, що задоволені якістю соціальних послуг закладів, але не можуть оцінити, чи повністю задовольняються їх потреби

Аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності соціальної інфраструктури підприємства показує, що більшість з них розраховані на оцінювання ефективності лише за окремими показниками, а тому вони малоінформативні для ухвалення рішень стосовно управління соціальними об'єктами у складі промислового підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Доведено, що в сучасних умовах промисловим підприємствам для підтримання конкурентних переваг на ринку праці та позитивного іміджу і ділової репутації доцільно зосередити увагу не лише на виробництві продукції, а й на соціальних процесах. Це є особливо актуальним у випадку, коли підприємство має розгалужену систему виробництва, де необхідні кваліфіковані кадри.

2. Результати проведеного аналізу офіційної статистичної інформації свідчать про те, що у промислових підприємств є необхідність у стабілізації та зростанні показників продуктивності праці, що можливо у т. ч. за рахунок налагодження системи надання соціальних пільг і гарантій персоналу. Актуальність розроблення ефективної системи соціальних гарантій для працівників особливо зростає в умовах праці на підприємствах зі шкідливими факторами виробництва, таких як машинобудування, хімічне виробництво, що мають високі показники професійних захворювань серед працівників.

3. Визначено, що важливою складовою управління соціально-економічною діяльністю промислових підприємств є система управління відомчими закладами соціального призначення. Саме об'єкти соціальної сфери створюють для підприємства можливості формування ефективного підходу в управлінні мотивацією персоналу – можливість більш широкого наповнення соціальної пропозиції для працівників, диференціація асортименту корпоративних пільг і гарантій.

4. Проаналізовані причини та наслідки неефективного управління вітчизняними об'єктами соціальної сфери промислових підприємств. Виокремлено об'єктивні (що не залежать від підприємства) та суб'єктивні причини цього (що залежать від підприємства). Серед них такі, як недостатність законодавчих документів, що регулюють соціальну діяльність підприємств; обмеженість застосування зарубіжного досвіду у вирішенні питань соціальної відповідальності для розвитку власної соціальної сфери; недостатність контролю ефективності об'єктів соціальної сфери тощо.

5. Виконано контент-аналіз таких понять як «соціальна політика підприємства», «соціальна сфера підприємства», «соціальна інфраструктура підприємства». Запропоноване авторське визначення «соціальної інфраструктури підприємства (об'єкти соціальної сфери підприємства)», під яким розуміють систему матеріальних об'єктів невиробничого призначення промислового підприємства, що створюють умови для задоволення інтересів власників підприємства, його працівників із сім'ями та сторонніх споживачів послуг, впливають на підвищення економічних показників підприємства й впливають на систему мотивування.

6. Перелічені мотиви промислових підприємств до утримання та розвитку об'єктів соціальної сфери. Доведено, що збільшення соціальних витрат підприємства не в усіх випадках знижує його прибуток. Соціальні витрати можуть бути чинником підвищення економічної ефективності підприємства. Економічний ефект від збільшення соціальних витрат може перевищити ці витрати, тобто зробити їх економічно обґрунтованими.

7. Систематизовано джерела фінансування об'єктів соціальної сфери промислових підприємств з розбиттям їх на групи – внутрішні, зовнішні та інноваційні, які ще не набули розвитку в умовах вітчизняної економіки, але можуть бути корисним ресурсом залучення коштів на соціоінфраструктурні корпоративні проекти.

8. Сформовано підходи до типології підприємств за специфікою здійснення ними корпоративної соціальної діяльності. Проаналізовано існуючий стан мережі соціальних об'єктів деяких великих промислових підприємств України. Зроблено висновок про те, що внутрішня система мотивування таких суб'єктів господарювання потенційно є більш виваженою порівняно з такими ж підприємствами, які змушені формувати свою соціальну пропозицію за рахунок зовнішніх надавачів соціальних послуг.

9. Проаналізовані світові моделі корпоративної соціальної відповідальності та особливості управління соціальними об'єктами у межах кожної з них. З'ясовано, що у теперішній час вітчизняні підприємства переймають досвід

зарубіжних компаній стосовно певних складових соціального мотивування. Це зумовлює необхідність перегляду власної політики стосовно управління об'єктами соціальної сфери, зокрема з урахування потенціалу кожного закладу соціального призначення з позицій його перспективності у майбутньому. Аналіз підходів до оцінювання ефективності об'єктів соціальної сфери підприємства показує, що більшість з них розраховані на оцінювання ефективності лише за певним переліком показників. Вони є малоінформативними з позицій ухвалення рішень стосовно управління потенціалом соціальних об'єктів промислових підприємств.

Матеріали розділу відображені у публікаціях: [73; 74; 76; 77; 79; 80; 82-85; 89; 93; 172]

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СОЦІАЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Особливості визначення потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

Успішність управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств визначається послідовністю виконання та обов'язковим моніторингом результативності заходів. Початковим етапом управління має бути побудова формальної моделі прийняття рішень та визначення її складових, яка має вигляд:

$$\{S, T, R, A, G, L, V, F(P), C, D\}, \quad (2.1)$$

де S – проблемна ситуація, яка полягає у формуванні дієвої системи управління соціальними об'єктами промислового підприємства з урахуванням потенціалу кожного закладу; T – час для прийняття рішення (якщо він має значення). Управління потенціалом соціальної інфраструктури підприємства не є короткостроковою кампанією, тому є сенс у постійному перегляді системи управління; R – існуючі ресурси для реалізації програм соціального розвитку (фінансові, трудові та організаційні ресурси, забезпеченість об'єктами соціальної інфраструктури); A – множина факторів, що уточнюють проблемну ситуацію. У нашому випадку мається на увазі розмір підприємства, його територіальне розташування, традиції, що склалися в сфері реалізації соціальної діяльності аналізованого суб'єкта господарювання тощо; G – множина цілей, які мають бути досягнуті при прийнятті рішення. До цілей можуть відноситися отримання довгострокових переваг на ринку праці, стабільність власного персоналу, покращання репутації підприємства як відповідального роботодавця тощо; L –

множина обмежень. Це в основному законодавчі рамки щодо здійснення заходів з соціального розвитку підприємства; V – множина варіантів вирішення соціальної проблеми; $F(P)$ – функція групових інтересів. Тобто сукупність інтересів усіх зацікавлених сторін розвитку соціальних об'єктів підприємства; C – принцип узгодження індивідуальних інтересів для формування групових інтересів. Спочатку оцінюється потенціал кожного окремого об'єкта соціальної сфери до задоволення усіх зацікавлених сторін, а потім формується висновок щодо загального потенціалу підприємства у сфері управління об'єктами соціального призначення; D – прийняття оптимальних рішень щодо вирішення проблем у сфері управління соціальною інфраструктурою підприємства.

Відповідно до моделі прийняття рішень у сфері управління соціальними об'єктами підприємства важливим кроком є дослідження потенціалу об'єктів соціальної сфери. Так, реальною є ситуація, коли роботодавець, не слідкуючи за динамікою задоволення інтересів персоналу пропонує набір соціальних послуг, що не користуються популярністю, тим самим його система мотивування у цій сфері не має належного ефекту, і непродуманість соціальної діяльності матиме небажані результати у майбутньому в частині недоотриманого прибутку – кошти можна було б витратити на розвиток інших сфер управління, або ж перепрофілювати соціальний об'єкт на інших цільових споживачів або вид діяльності.

В економічній літературі існують неоднозначні підходи до розкриття сутності поняття «потенціал» (табл. 2.1). Крім перерахованих у таблиці 2.1 груп визначень, існує комбінований підхід до трактування поняття «потенціал». Так, Отенко І. П., Малярець Л. М.[121] зазначають, що під потенціалом слід розуміти здатність суб'єкта до пошуку та реалізації нових можливостей, які зв'язані з динамічними змінами взаємодії його внутрішнього середовища із зовнішнім. Низка науковців, зокрема Архангельский В. М., Измайлова Н. В. та ін., використовують енциклопедичний зміст поняття «потенціал», який розкривається як «... можливості, наявні сили, засоби, що можуть бути використані» [101]. Лапін Є. В. [71] зазначає, що «потенціал відображає реальну, фактичну

спроможність до створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг з урахуванням конкретних ресурсних обмежень, збалансованості трудових та матеріальних ресурсів».

Таблиця 2.1

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «потенціал»

№	Автор	Підхід	Трактування*
1	Абалкін Л. І.	Ресурсний	Узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу
2	Лукінов І. І.		Кількість та якість ресурсів, якими володіє та або інша господарча система
3	Мочерний С. В.		Наявність в економічного суб'єкта ресурсів, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети
4	Ковальов В. В., Волкова О. Н.	Цільовий	Здатність суб'єкта господарювання досягати поставлених перед ним цілей, використовуючи наявні матеріальні, трудові та фінансові ресурси
5	Марушков Р. В.		Здатність суб'єкта господарювання забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів
6	Мочалов Б. М.		Характеризується обсягом виробництва матеріальних благ та послуг, якого можна досягти в перспективі при оптимальному використанні наявних ресурсів
7	Сосненко Л. С.		Здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів
8	Джаїн І. О.	Об'єктивний	Можливості, наявні продуктивні сили, що можуть бути реалізовані в перспективі
9	Краснокутська Н. С.		Можливості системи ресурсів і компетенцій
10	Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л.	Факторний	Максимальні можливості об'єкта функціонування з урахуванням чинників впливу шляхом раціонального використання всіх видів ресурсів для досягнення поставлених цілей
11	Клейнер Г. Б.	Факторний	Сукупність ресурсів і можливостей підприємства, що визначають перспективи його діяльності за тих чи інших сценарних варіантів зовнішніх умов

Примітка: * – усі визначення зазначаються у праці [54]

Зважаючи на специфіку нашого дослідження, коли об'єктом аналізу є заклади соціального призначення, підхід до трактування поняття «потенціал» сформуємо з точки зору можливостей конкретного об'єкта соціальної сфери задовольняти інтереси ключових зацікавлених груп, а саме власників

підприємства, працівників підприємства та сторонніх користувачів послуг закладів соціального призначення (рис. 2.1).

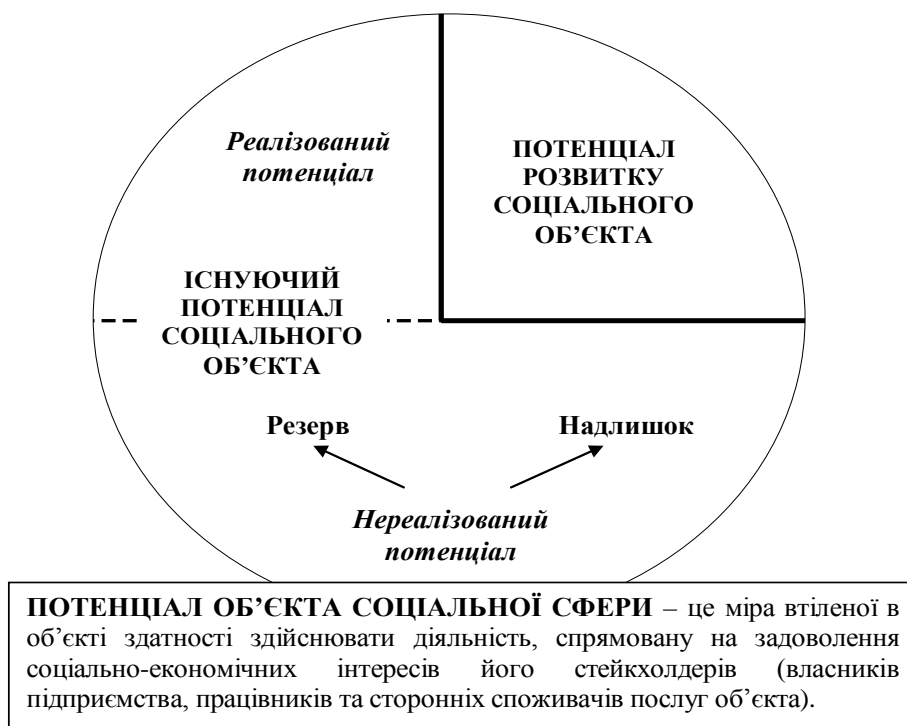


Рис. 2.1. Складові загального потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

Існуючий потенціал об'єкта соціальної сфери підприємства – це його властивість проявляти себе щодо зовнішнього середовища, яка може бути використана підприємством для досягнення певної мети без цілеспрямованої зміни у структурі та його принципових особливостей.

Реалізований потенціал об'єкта соціальної сфери підприємства – це необхідна частка чи весь існуючий потенціал закладу інфраструктури, що вже використовується підприємством для досягнення певної мети на момент оцінювання.

Нереалізований потенціал об'єкта соціальної сфери підприємства – частка чи весь існуючий потенціал закладу інфраструктури, що не використовується на момент оцінювання через внутрішні чи зовнішні причини, та існування якого є доцільним лише тимчасово, або як резерв.

Резерв у складі нереалізованого потенціалу об'єкта соціального призначення підприємства – частка нереалізованого потенціалу, яка існує, але не використовується за рішенням підприємства, що залежить від внутрішніх і зовнішніх умов.

Надлишок нереалізованого потенціалу об'єкта соціальної сфери підприємства – частка нереалізованого потенціалу, яка не може бути використана тимчасово або за постійно існуючих умов, і не є спеціально створеним резервом.

Потенціал розвитку об'єкта соціальної сфери підприємства – властивість закладу піддаватися змінам, які можуть забезпечити посилення існуючих або виникнення нових властивостей об'єкта, що можуть бути додатково створені у розмірах, обмежених умовами господарювання аналізованого підприємства.

Найбільшу цінність з позицій можливості реалізації складає потенціал розвитку закладу соціального призначення. Нами пропонується визначення потенціалу окремих закладів інфраструктури конкретизувати за допомогою словосполучення «рівень адекватності потенціалу», оскільки, на нашу думку, саме рівень адекватності відображає необхідні, суттєві зв'язки між дійсним станом соціального об'єкта та можливістю реалізації його сильних сторін у практиці господарювання та нівелювання його слабкими сторонами, якщо вони мають місце.

Пропонуємо концептуальну модель визначення потенціалу окремих об'єктів соціальної сфери промислового підприємства на основі врахування інтересів зацікавлених осіб. Визначення доцільності функціонування та підтримки окремих об'єктів соціальної інфраструктури промислового підприємства доцільно здійснювати шляхом оцінювання трьох складових її ефективності з позицій кожного учасника процесу надання соціальних послуг – власники, працівники та сторонні споживачі (населення регіону, у якому розташований заклад). Сторонніми споживачами можуть бути і клієнти з інших регіонів, держав, залежно від специфіки закладу, аудиторії, на яку він розрахований, політики його просування. Задоволення інтересів цих трьох цільових груп узагальнено формує

потенціал соціальних об'єктів підприємства щодо задоволення інтересів відповідно до трьох складових (рис. 2.2).

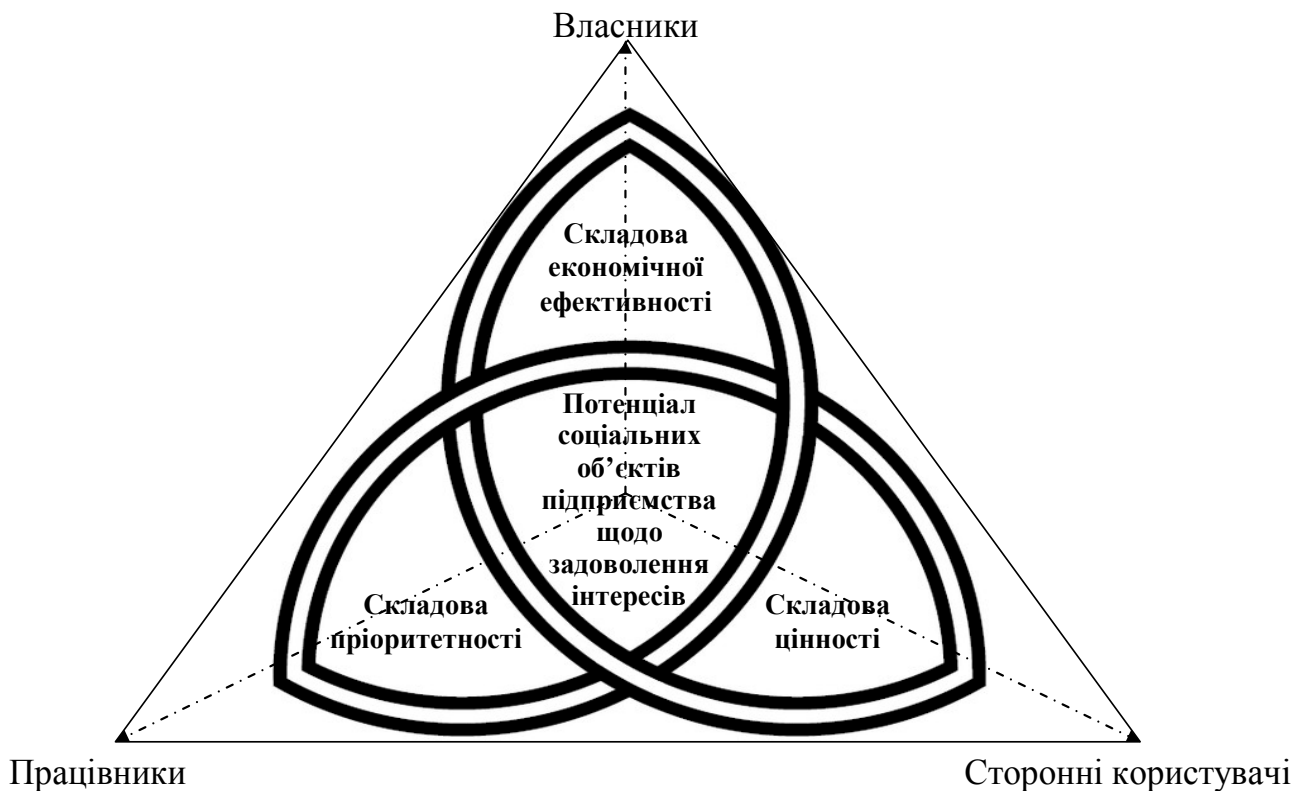


Рис. 2.2. Трикутник складових оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислового підприємства

Під *адекватністю потенціалу соціальних об'єктів промислового підприємства* розуміють їх відповідність певному ідеальному зразку – соціальному об'єкту, що має максимальні значення за всіма складовими (рис. 2.2).

Під складовою економічної ефективності розуміємо спроможність об'єкта соціальної сфери бути економічно вигідним для підприємства, що включає набір економічно-фінансових та ринкових показників діяльності закладу інфраструктури як у будь-якого суб'єкта господарювання, який надає матеріальні блага і послуги. Під складовою пріоритетності мається на увазі позиція конкретного об'єкта соціального призначення у пріоритетах його послуг серед працівників певного підприємства. При цьому граничні значення для встановлення рейтингу відрізняються залежно від кількісного складу об'єктів

соціальної сфери у підприємства. Складова цінності для споживача розглядається нами як спроможність закладу надавати конкурентоспроможні послуги своїм споживачам, наближеність їх до ідеальної послуги. При цьому береться до уваги, що якщо працівники, які отримують право на користування послугами на пільгових умовах, не так здатні до вибору, то сторонні споживачі обирають заклад саме за якісними його характеристиками для себе. Зважаючи на це, цю складову розглядаємо з позицій спроможності закладу соціального призначення задовольняти інтереси його сторонніх споживачів (вважаємо за замовчуванням, що якщо послуги задовольняють їх сторонніх користувачів, то і працівників також, а якщо користувачами послуг є тільки працівники конкретного підприємства, то оцінюємо цінність об'єкта з їх позицій). Об'єкт соціальної сфери споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Оцінюється положення надавача послуг на ринку (чи давно працює на ринку, які гарантії дає, який ступінь довіри до нього в інших споживачів, які відгуки про якість товарів / послуг тощо).

Загальна модель оцінки рівня адекватності потенціалу соціальної інфраструктури промислового підприємства має такий вигляд:

$$E_{соц. ін.} = \{C_e; C_n; C_u\} \quad (2.2)$$

де $E_{соц. ін.}$ – показник загального потенціалу об'єктів соціальної сфери підприємства; C_e – складова економічної ефективності; C_n – складова пріоритетності; C_u – складова цінності.

Складові концепції управління потенціалом соціальної інфраструктури підприємства розглядаються на чотирьох рівнях – теоретико-методологічному, методичному, інструментально-модельному та організаційному (рис. 2.3).

До групи об'єктів, що економічно вигідні, в основному відносяться ті заклади інфраструктури, послуги яких надаються на платній основі (частково оплачуваній) для працівників підприємства та інших споживачів, хоча основу прибутку цих організацій все ж становлять останні. До них можуть відноситися

готелі та заклади громадського харчування, санаторії-профілакторії, будинки відпочинку, дитячі табори тощо. Такі об'єкти інфраструктури можуть бути самоокупними, само фінансуватися. За налагодженої системи управління ними вони приносять стабільні прибутки.

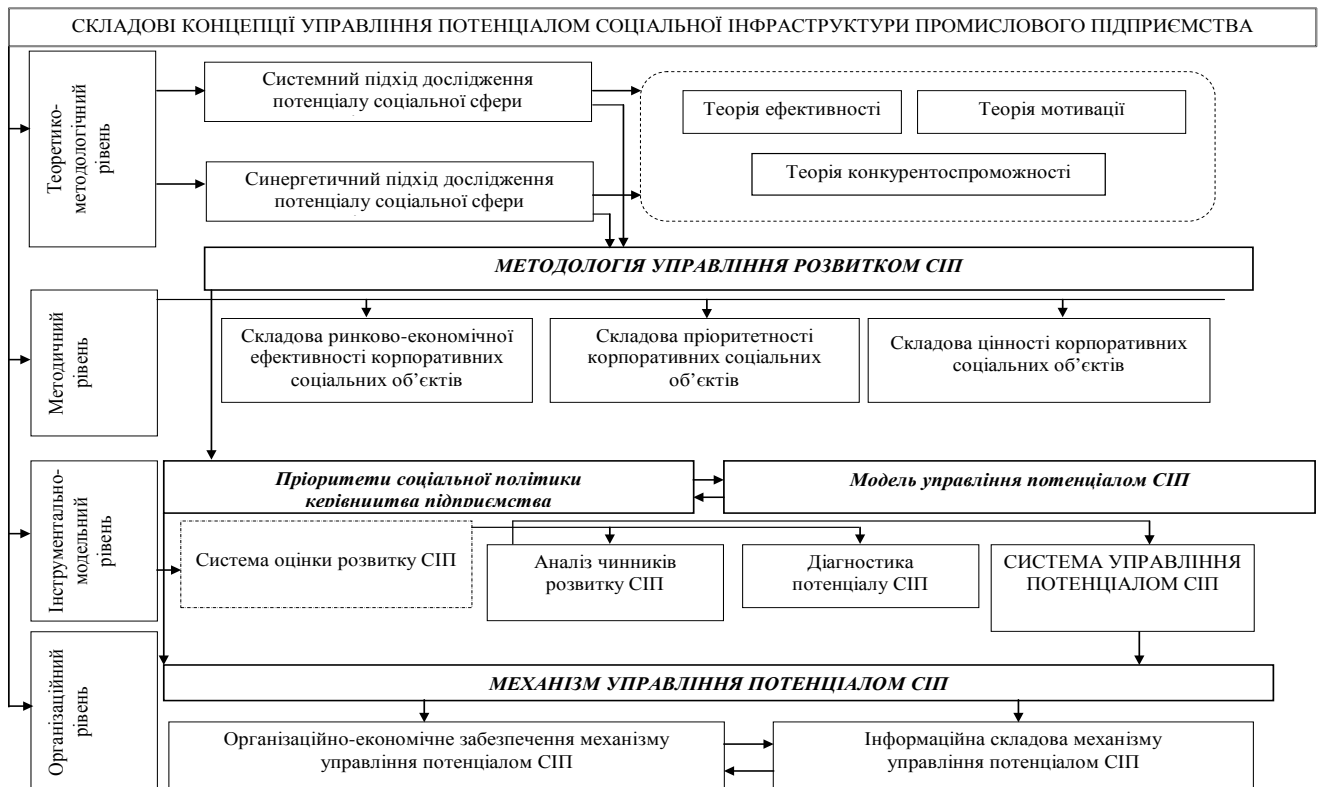


Рис. 2.3. Концепція управління потенціалом соціальної інфраструктури підприємства (СПП)

До помилок вітчизняного бізнесу необхідно віднести те, що виділення коштів на соціальні заходи не контролюється, не перевіряється ефективність таких витрат. Недостатньо вивченими є дійсні потреби адресатів соціальних програм. Перша з вказаних проблем вирішується шляхом запровадження дієвих методик оцінювання ефективності, а друга – в умовах недостатності коштів, що виділяються, для повного задоволення існуючих соціальних потреб, може бути вирішена шляхом з'ясування пріоритетності окремих видів соціальних витрат.

Залежно від типу підприємства до об'єктів, що важливі для працівників, належать заклади охорони здоров'я (для шкідливих виробництв), житло, що

надається працівникам (особливо для підприємств, що знаходяться у великих містах), заклади харчування в складі підприємства (для підприємств з подовженою тривалістю робочого дня) тощо.

Для визначення рівня адекватності потенціалу підприємства у сфері управління соціальною інфраструктурою пропонуємо використовувати формулу:

$$L_a = \frac{(E_1 \cdot w_{e1} + M_1 \cdot w_{m1} + V_1 \cdot w_{v1}) + (E_2 \cdot w_{e2} + M_2 \cdot w_{m2} + V_2 \cdot w_{v2}) + \dots + (E_n \cdot w_{en} + M_n \cdot w_{mn} + V_n \cdot w_{vn})}{w_{e1} + w_{m1} + w_{v1} + w_{e2} + w_{m2} + w_{v2} + \dots + w_{en} + w_{mn} + w_{vn}}, \quad (2.3)$$

де L_a – рівень адекватності потенціалу; E_1, E_2, \dots, E_n – значення складової економічної ефективності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно; M_1, M_2, \dots, M_n – значення складової пріоритетності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно; V_1, V_2, \dots, V_n – значення складової цінності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно; $w_{e1}, w_{e2}, \dots, w_{en}$ – вагомість складової економічної ефективності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно; $w_{m1}, w_{m2}, \dots, w_{mn}$ – вагомість складової пріоритетності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно; $w_{v1}, w_{v2}, \dots, w_{vn}$ – вагомість складової цінності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно.

Значення показників, з яких складається формула (2.3), приймаються в таких рамках:

$$\begin{aligned} E_{(1,2,\dots,n)}, M_{(1,2,\dots,n)}, V_{(1,2,\dots,n)} &\in 0 \vee 1, \\ W_{(e1, e2, \dots, en)}, W_{(m1, m2, \dots, mn)}, W_{(v1, v2, \dots, vn)} &\in [0; 1], \\ L_a &\rightarrow 1. \end{aligned} \quad (2.4)$$

Складові E, M та V дорівнюють 1, якщо об'єкт відповідає заданим умовам ефективності, та дорівнюють 0 – якщо не відповідає. Вагомості визначаються експертним шляхом. Для кожного об'єкта інфраструктури вони різні залежно від специфіки самого закладу, соціальних послуг, що він надає, та від особливостей діяльності самого підприємства. Необхідно брати до уваги, що для тих закладів інфраструктури, які призначені першочергово для задоволення потреб персоналу, вагомість складової задоволення інтересів працівників повинна переважати. Оскільки вагомості визначаються експертним шляхом, то необхідно для перевірки

достовірності результатів на погодженість думок експертів розрахувати коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона [21]. Сума вагомостей для кожного об'єкта соціальної сфери дорівнює 1, тобто сумарно у знаменнику формули (2.3) буде кількість аналізованих закладів соціального призначення підприємства.

Коефіцієнт конкордації розраховується за формулою [так само]:

$$K_{\text{конк.}} = \frac{12 \cdot \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{i=1}^m T_i}. \quad (2.5)$$

Показник d_j розраховується за формулою:

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}. \quad (2.6)$$

Показник S_j розраховується таким чином:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}. \quad (2.7)$$

У формулах (2.5-2.7) R_{ij} – це оцінка за i -ою складовою, яка дана j -м експертом, m – загальна кількість експертів; n – кількість складових.

Показник T_i у нашому випадку дорівнює 0, оскільки за умовами оцінювання вагомостей експерт не може давати кільком складовим однакову оцінку.

Коефіцієнт конкордації перевіряється за критерієм Пірсона:

$$K_{\text{Пірсона}} = \frac{12 \cdot \sum_{j=1}^n d_j^2}{m \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{i=1}^m T_i}. \quad (2.8)$$

На практиці значення показника потенціалу соціальної інфраструктури підприємства майже ніколи не буде дорівнювати 1, тому що для більшості

закладів інфраструктури соціального призначення підприємств прийнятною ознакою їх ефективності є значущість хоча б за однією з трьох складових. Хоча це не означає, що підприємство не повинне прагнути до того, щоб, наприклад, потенційно дохідний заклад втрачав свій економічний потенціал, маючи тільки високу пріоритетність серед персоналу.

Натомість можливо виокремити значення показника потенціалу, у рамках яких можна стверджувати про ефективність чи неефективність управління соціальною інфраструктурою (рис. 2.4).

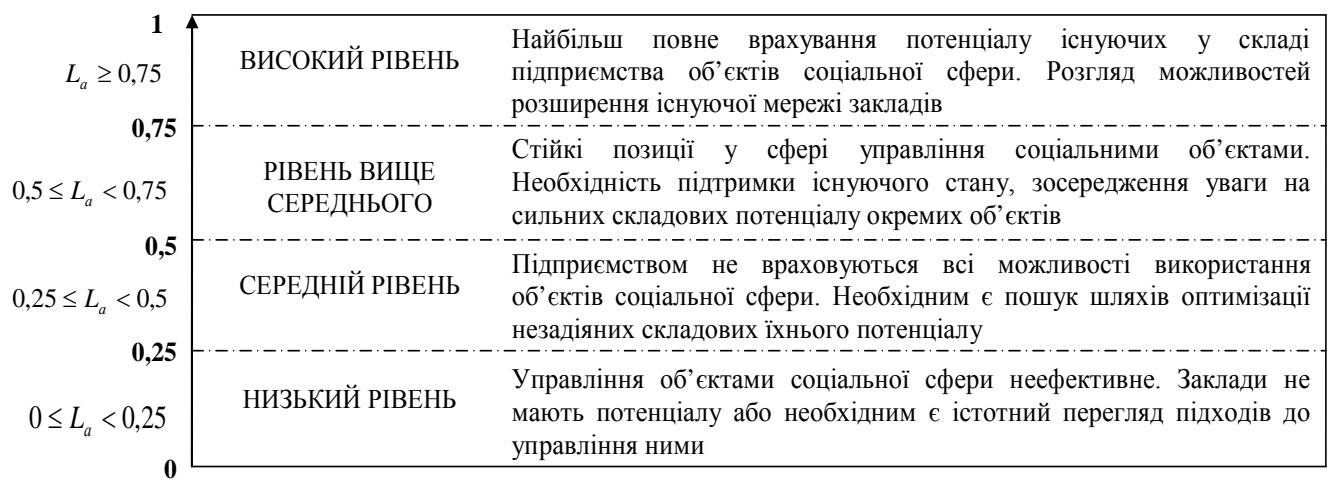


Рис. 2.4. Потенціал об'єктів соціальної сфери у складі промислового підприємства

Важливо знати не тільки існуючий потенціал об'єктів соціальної сфери підприємства, а й оцінити готовність суб'єкта господарювання до реалізації інструментів розвитку власних закладів інфраструктури, спроможності його до інноваційних змін, до здійснення стратегій управління окремими об'єктами соціального призначення відповідно до пріоритетності їх за переліком складових. Готовність підприємства до впровадження заходів з розвитку соціальних об'єктів можна оцінити за набором критеріїв за допомогою експертного оцінювання за 6-бальною шкалою (0 балів – підприємство не відповідає визначеному критерію; 1 бал – підприємство дуже погано відповідає цьому критерію; 2 бали – підприємство погано відповідає зазначеному критерію; 3 бали – підприємство у

цілому добре відповідає обраному критерію; 4 бали – підприємство дуже добре відповідає визначеному критерію; 5 балів – підприємство на даному етапі свого розвитку повністю відповідає цьому критерію). Оцінка показників здійснюється за формулою:

$$P_{з.р.см.} = \sum_{i=1}^n W_i \cdot B_i, \quad (2.9)$$

де $P_{з.р.см.}$ – готовність підприємства до впровадження заходів з розвитку соціальної інфраструктури підприємства; W_i – вагомість i -го критерію оцінки готовності підприємства до впровадження заходів; B_i – бальна оцінка i -го критерію оцінки готовності підприємства до впровадження заходів. Рівень готовності підприємства до впровадження заходів з розвитку можна визначити за шкалою від 0 до 5 з кроком, що визначається за формулою:

$$I = (B_{max} - B_{min}) / n, \quad (2.10)$$

де I – крок шкали; B_{max} – максимальний бал шкали; B_{min} – мінімальний бал шкали; n – кількість інтервалів.

У нашому випадку $I = (5 - 0) / 4 = 1,25$. Тому шкала матиме вигляд (рис. 2.5).

Повна неготовність	Мінімальна готовність	Середня готовність	Висока готовність
$0 \leq P_{з.р.см.} < 1,25$	$1,25 \leq P_{з.р.см.} < 2,5$	$2,5 \leq P_{з.р.см.} < 3,75$	$3,75 \leq P_{з.р.см.} \leq 5$

Рис. 2.5. Шкала оцінки рівня готовності підприємства до впровадження заходів з розвитку об'єктів соціальної сфери

Сформовано перелік критеріїв оцінювання рівня готовності підприємства до реалізації заходів з управління розвитком об'єктів соціально сфери (рис. 2.6).

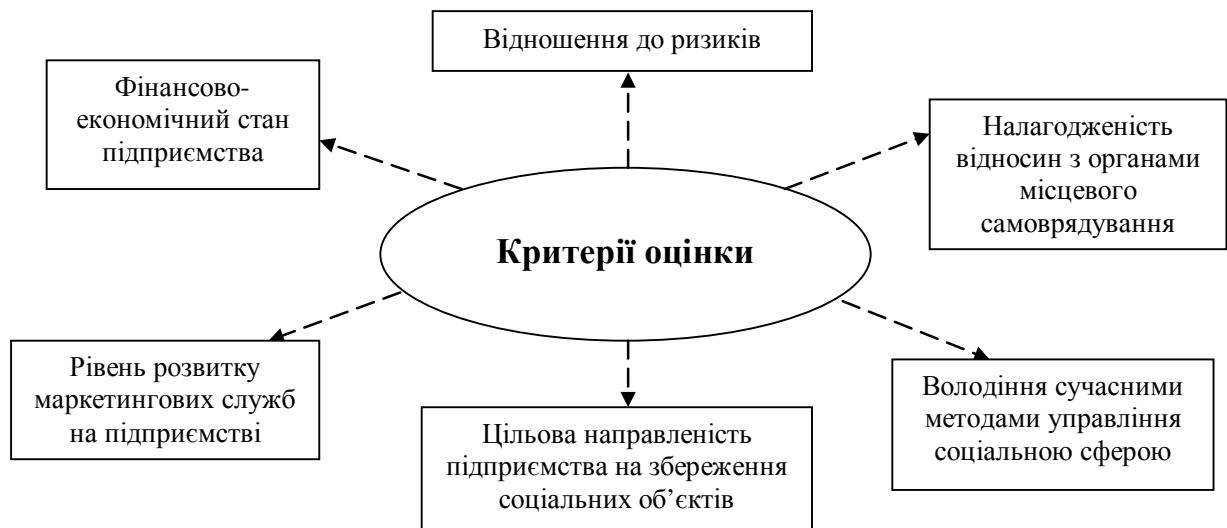


Рис. 2.6. Критерії для оцінки готовності підприємства до реалізації заходів з розвитку об'єктів соціальної сфери

1) *Відношення до ризиків* характеризує ставлення підприємства до ризикових рішень, їхню готовність іти на ризик, ігнорування прийняття ризикових рішень тощо. Як правило, рішення у сфері соціальної інфраструктури підприємства є ризиковими, тому що важко передбачити напевно, який буде дохід від понесених соціальних витрат. Зазначимо, що промисловість належить до тих сфер діяльності, де менеджмент більшою мірою має нейтральне відношення до ризику [61].

2) *Налагодженість відносин з органами місцевого самоврядування* означає наявність партнерських відносин у сфері управління соціальною інфраструктурою підприємства між суб'єктом господарювання та місцевими органами влади.

3) *Володіння сучасними методами управління соціальною сферою* означає обізнаність менеджерів, що займаються управлінням об'єктами соціальної сфери, у соціальній галузі, а саме у специфіці її діяльності, оцінюванні ефективності задіяних інструментів, залученні додаткових фінансових ресурсів тощо.

4) *Цільова направленість підприємства на збереження соціальних об'єктів* є суб'єктивним ставленням керівництва стосовно необхідності підтримки та розвитку об'єктів соціальної сфери та можливості досягнення ними ефективності.

5) *Рівень розвитку маркетингових служб на підприємстві* характеризує наявність такої ланки в організаційній структурі підприємства, яка відповідає за розроблення маркетингової стратегії управління об'єктами соціальної сфери, зокрема наявність її в складі об'єктів соціальної сфери.

б) *Фінансово-економічний стан підприємства* визначається на основі співставлення фактичних та нормативних значень широкого кола фінансових коефіцієнтів, які характеризують різні аспекти.

Рівень готовності повинен бути не менше 2,5. Тоді можна говорити про те, що підприємство готове до реалізації заходів з управління розвитком соціальної інфраструктури. Проте, наприклад, при рішенні обрати щодо об'єктів інфраструктури стратегію управління «скорочення об'єкта» ця умова не повинна обов'язково виконуватися, оскільки по суті за цієї стратегії підприємство фактично відмовляється від утримання об'єктів. Не важливо, у якому стані при цьому перебуває підприємство взагалі.

Співставлення значення рівня адекватності потенціалу промислового підприємства та його готовності до реалізації заходів з управління розвитком існуючої мережі об'єктів соціальної сфери дає можливість побудувати матрицю (рис. 2.7), за якою підприємства поділяють на групи «перспективні», «діячі», «перехідні» та «відстаючі», та визначаються позиції суб'єкта господарювання стосовно їх подальшого розвитку у сфері управління соціальними об'єктами.

Саме до групи «Перспективні» повинні прагнути вітчизняні підприємства. Найгірші позиції у суб'єктів господарювання групи «Відстаючі». Для них очевидно є необхідність кардинальних змін системи управління об'єктами соціальної сфери, але це наражається на суттєві складнощі через недостатню готовність до здійснення необхідних змін. Підприємства групи «Діячі» мають або дуже високі позиції за рівнем адекватності потенціалу соціальних об'єктів або при середньому рівні – високий чи середній ступінь готовності до впровадження заходів з розвитку об'єктів. У цілому це достатньо підготовлені до реалізації заходів з розвитку соціальної сфери підприємства зі стійким положенням у соціально-економічній сфері. Підприємства групи «Перехідні» не даремно

входять до групи з такою назвою, тому що це суб'єкти господарювання із суперечливими позиціями на матриці, як-то високий рівень адекватності потенціалу управління об'єктами соціального призначення, але разом з тим повна неготовність до заходів з їх розвитку або ж низький потенціал поряд із високим ступенем готовності до управлінських дій. Зважаючи на те, що для здійснення заходів з управління потенціалом наявних об'єктів соціальної сфери промислового підприємства необхідним є рівень готовності до здійснення заходів не нижче 2,5, то достатньо, щоб підприємство за положенням у матриці знаходилося у межах квадрантів 3, 4, 7, 8, 11, 12, 15, 16, щоб можна було говорити про можливість реалізації перспективних планів із розвитку об'єктів соціальної сфери. До цих квадрантів потрапляють підприємства груп «Перспективні», «Діячі» та «Перехідні».

Рівень адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери

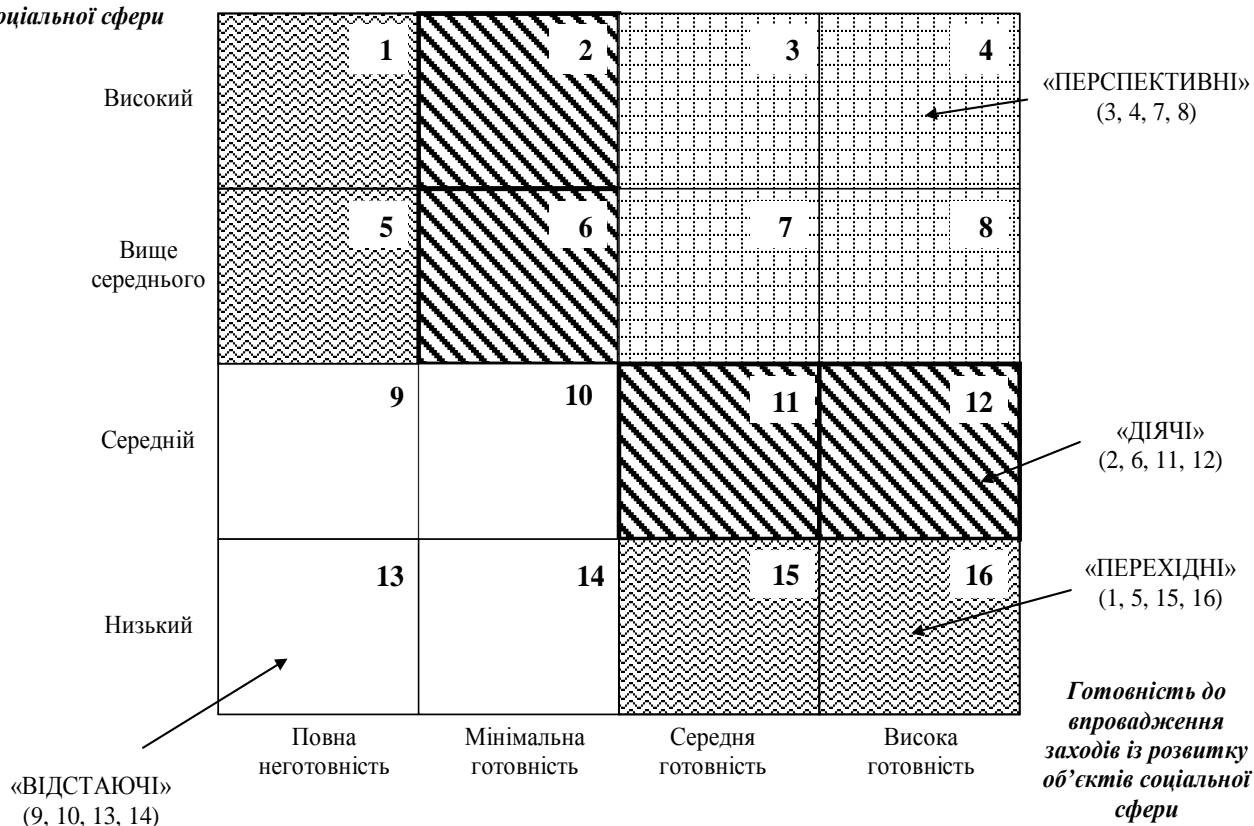


Рис. 2.7. Матриця «Рівень адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери – готовність до впровадження заходів із розвитку об'єктів соціальної сфери» для досліджуваних підприємств

Залежно від позицій на матриці (рис. 2.7) формується план подальших управлінських дій. Для підприємств групи «Перспективні» можливим є розширення невиробничої сфери з упровадженням соціальних інновацій. Для підприємств інших груп така можливість менш імовірна, але залежить від цільових установок керівництва суб'єктів господарювання.

Більшість учених рекомендують періодично переглядати соціальні пріоритети організації з відслідковуванням тенденцій у власних соціальних потребах, стані ринку, становищі підприємства взагалі. Вони пропонують низку методів для визначення пріоритетності соціальних витрат підприємства. Велика кількість українських підприємств використовують метод соціальних нормативів, який, утім, не дозволяє активно реагувати на потреби ринку. Великі компанії застосовують метод експертних оцінок із залученням до процесу планування соціальної політики експертів, здебільшого представників вищого керівництва. Проте ця методика не дає можливості повною мірою врахувати думку трудового колективу підприємства. Застосування ж методів, орієнтованих на персонал, у більшості випадків, не задовольняє власників підприємств. Різного типу програмно-цільові методи, які вперше з'явилися в середині 60-х років ХХ ст. у США, нині широко розповсюджені в компаніях розвинених країн. Вони залишаються важкими у використанні без наявності спеціального програмного забезпечення, так як для їх реалізації необхідна велика кількість вхідних параметрів, які не завжди визначені через певну суб'єктивність соціальних показників. Метод «виходячи з досягнутого» передбачає використання нереалізованих засобів підприємства на соціальні цілі. Є зручним для сучасних компаній в умовах невизначеності ринку та подальших перспектив діяльності. Недолік цього методу в тому, що фінансування соціальних заходів здійснюється за принципом «вкладаємо кошти тоді, коли зручно», але не за принципом ефективності. Подібним є метод, заснований на розрахунку рівня доходності підприємства. Його частіше застосовують невеликі компанії, фінансуючи соціальну сферу, виходячи від наявних вільних грошових засобів [40; 69; 217].

Раціоналізація соціальної сфери підприємств може багато в чому оптимізувати витрати на її утримання і підвищити позитивний ефект від її використання. Соціальне управління має здійснюватися таким чином, щоб оптимально забезпечити задоволення людських потреб, ліквідувавши неефективні статті соціальних витрат на користь актуальних у розрізі діяльності конкретного суб'єкта господарювання. Зокрема маються на увазі витрати на розвиток соціальної інфраструктури. Першочергового фінансування потребують ті об'єкти, які є важливими з позицій пріоритетності для працівників. Це має важливий стимулюючий вплив. При визначенні пріоритетності послуг об'єктів не враховуються обов'язкові, прийняті стандартні види послуг – такі, як, наприклад, медичні послуги (для підприємств, особливо, великих, наявність медико-санітарної частини з безкоштовними послугами для працівників є нормативом), харчування у їдальні тощо. Тому при аналізі пріоритетності доцільно оцінювати лише додаткові ненормовані послуги цих об'єктів (наприклад, коли заклад громадського харчування надає послуги з випікання кондитерських виробів чи послуги кейтерингу тощо).

Зазначимо, що медико-санітарні частини підприємств у теперішній час мають перспективи для розвитку. Практика організації служб охорони здоро'я на підприємствах існує у багатьох розвинених країнах. Дослідження показують, що багато підприємств зберігають свої медико-санітарні частини, які є більш стійкими порівняно з іншими соціальними об'єктами промислових підприємств, таких як житлово-комунальне господарство чи дитячі садки. Медико-санітарні частини розташовані, як правильно, безпосередньо на території підприємств, що обумовлює їх початкову мету, а саме задоволення потреб працівників. Вони обслуговують, перш за все, працівників конкретного підприємства, тоді як, наприклад, у житлових будинках, що належать компанії, можуть проживати і колишні працівники, а дитячі садки часто обслуговують усе місцеве населення. Таким чином, медико-санітарні частини здійснюють більший вплив на соціальні відносини на підприємствах, ніж інші об'єкти соціальної інфраструктури [190]. Підприємства не поспішають відмовлятися від медико-санітарних частин,

у розвиток яких (придбання обладнання, закупівля фармацевтичних препаратів тощо) уже вкладені значні кошти.

Оцінювання потенціалу соціальної інфраструктури промислових підприємств – це комплексний процес, що включає низку етапів, які у сукупності дають підстави стверджувати про ефективність кожного окремого об'єкта соціального призначення для підприємства. Може виникнути ситуація, коли жоден об'єкт у складі підприємства не має достатнього потенціалу за складовими оцінювання (виникає необхідність у альтернативних елементах соціальної політики) або коли керівництво компанії приймає рішення про розширення соціальної сфери, соціальні інновації.

Соціальні інновації – це процеси, що сприяють переходу на новий рівень розвитку всієї системи підприємства, призводять до суттєвих та необоротних змін у взаємодії між членами колективу, направлені на задоволення їхніх нових духовних та інтелектуальних потреб. Соціальні інновації можуть бути економічними (нові методи оцінки праці, стимулювання, мотивація тощо); організаційно-управлінськими (нові форми організації праці, методи прийняття рішень, контроль за виконанням ухвалених рішень тощо); правовими та інноваціями людської діяльності (зміни у внутрішньокорпоративних відносинах, методи вирішення конфліктів, нові форми соціального забезпечення працівників тощо) [148]. Сучасні промислові підприємства вдаються до впровадження соціальних інновацій у свою діяльність (рис. 2.8).

Порівняно з матеріально-технічними інноваціями соціальні мають певні особливості: мають більш тісний зв'язок з конкретними суспільними відносинами і діловим середовищем; мають більшу сферу застосування, тому що не потребують, як правило, нового технічного оснащення; за реалізації соціальних нововведень стадія виготовлення практично поєднується зі стадією проектування, що прискорює інноваційний процес; соціальні нововведення викликають особливу авторську активність, так як розробляються колективно.

Основними завданнями соціальних інновацій у діяльності промислових підприємств є:

- підтримка належного функціонування підприємства в нестабільних соціально-економічних умовах зовнішнього середовища;
- розвиток корпоративної культури усередині суб'єкта господарювання;
- підвищення якості трудового життя працівників;
- внесення змін у систему корпоративних соціальних відносин;
- дотримання принципів соціальної відповідальності у діяльності тощо.



Рис. 2.8. Розподіл соціальних інновацій на промислових підприємствах у 2014 р. (побудовано за даними [152])

Типовий план упровадження соціальних нововведень на підприємстві (рис. 2.9) передбачає відбір підходящого соціального рішення серед власних нововведень минулих років у цій сфері або зразків соціальних проектів та програм зарубіжних та українських компаній, що є більш успішними у формуванні власного соціального іміджу.

Селекція інновацій є «фільтром підприємства», пристосуванням до існуючої системи управління соціальним розвитком та виробництвом організації. З переліку імовірних соціальних рішень для реалізації підприємством за критеріями обираються ті, які відповідають його наявним можливостям. На етапі

інтеграції інновацій відбувається перетворення нових соціальних упроваджень у традиційні елементи соціальної політики компанії.

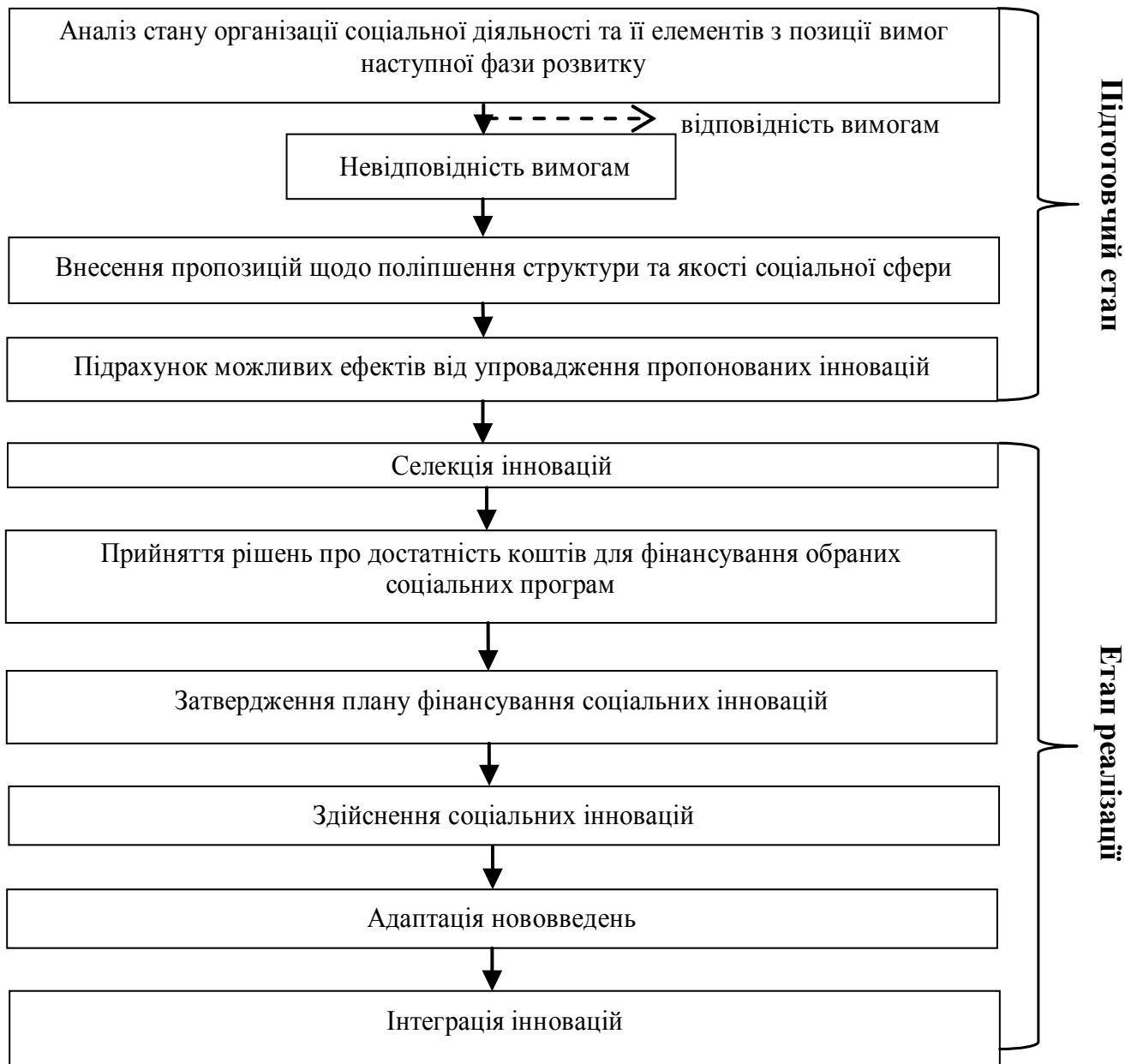


Рис. 2.9. Послідовність упровадження соціальних нововведень на підприємстві

Можна стверджувати про наявність таких стадій життєвого циклу соціальних інновацій на підприємстві:

1) *девіантний рівень* (стадія зародження) – на цьому етапі задатки майбутнього соціального нововведення на підприємстві або не існують, або

перебувають лише на стадії свого становлення, проектування, розроблення деякою частиною колективу;

2) *загальний рівень* (стадія стабілізації) – про соціальне нововведення суб'єкта господарювання відомо значній частині колективу, інновація поступово стає загальноприйнятим елементом у соціально-економічній діяльності підприємства;

3) *класичний рівень* (стадія історизації) – інновація фактично стає соціальним надбанням суб'єкта господарювання, що існує на підприємстві довгий час і може бути взята за основу для реалізації нових соціальних рішень, які буде прийнято до ухвалення.

Соціальним нововведенням на підприємстві у сфері управління потенціалом об'єктів соціальної сфери може бути відкриття нового об'єкта соціального призначення, перепрофілювання закладу, запровадження нових видів послуг, що надаються об'єктом тощо. Необхідно зауважити, що після впровадження соціальних інновацій потребує нагляду та контролю стан основних господарських параметрів, а саме: рівень витрат і прибутків, реакція персоналу на нововведення, підвищення показників порівняно з раніше існуючими тощо.

Таким чином, оцінювання потенціалу підприємства у сфері управління об'єктами соціального призначення є комплексним процесом, що включає низку етапів та ґрунтується на показнику рівня адекватності потенціалу як відповідності окремого соціального об'єкта певному ідеальному зразку – об'єкту соціального призначення з найвищими показниками за всіма складовими, які пропонуються для оцінювання. Адекватність є мірою, що відображає необхідні зв'язки між існуючим станом аналізованого об'єкта та можливістю реалізації на практиці його сильних сторін і нівелювання слабкими.

Наступним етапом є розроблення конкретних показників визначення трьох складових оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств.

2.2. Науково-методичний підхід до оцінки рівня адекватності потенціалу закладів неvirобничого призначення в складі промислового підприємства

Одним із найважливіших етапів управління потенціалом об'єктів соціальної сфери підприємства є оцінювання ефективності кожного існуючого закладу з позицій задоволення ним інтересів трьох зацікавлених сторін його діяльності. Це сприяє одержанню даних, на основі яких можна зробити висновок про стан об'єктів соціального призначення, рівень врахування потенціалу кожного об'єкта підприємства, необхідність у формуванні комплексу інструментів щодо управління потенціалом конкретного закладу інфраструктури шляхом уникнення зайвих витрат на неефективні заклади, зосередження зусиль та ресурсів на найбільш необхідних для підприємства об'єктах, формування корпоративної соціальної пропозиції за рахунок власних об'єктів соціальної сфери з урахуванням пріоритетів послуг серед працівників.

Оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислового підприємства передбачає низку етапів. Кінцевою метою здійснення оцінювання є отримання об'єктивних результатів про врахування можливостей використання кожного закладу соціальної сфери у складі підприємства. Аналізується, чи відповідає заклад за певний період часу (для показників економічної складової – за останні 3-5 років, для складової пріоритетності – результати опитування працівників за поточний рік; для складової цінності – аналіз характеристик закладу експертами за поточний рік) умовам ефективності відповідно спроможності до задоволення інтересів зацікавлених сторін соціально-економічного процесу.

Розроблений алгоритм оцінювання рівня адекватності потенціалу існуючих об'єктів соціальної сфери у складі підприємства (рис. 2.10) передбачає почергове проходження етапів.

На першому етапі збирається інформація про соціальні об'єкти підприємства, їх особливості, потенційних споживачів та інші необхідні дані. Ця інформація

може бути отримана на самому підприємстві, на кожному аналізованому соціальному об'єкті або із зовнішніх джерел.

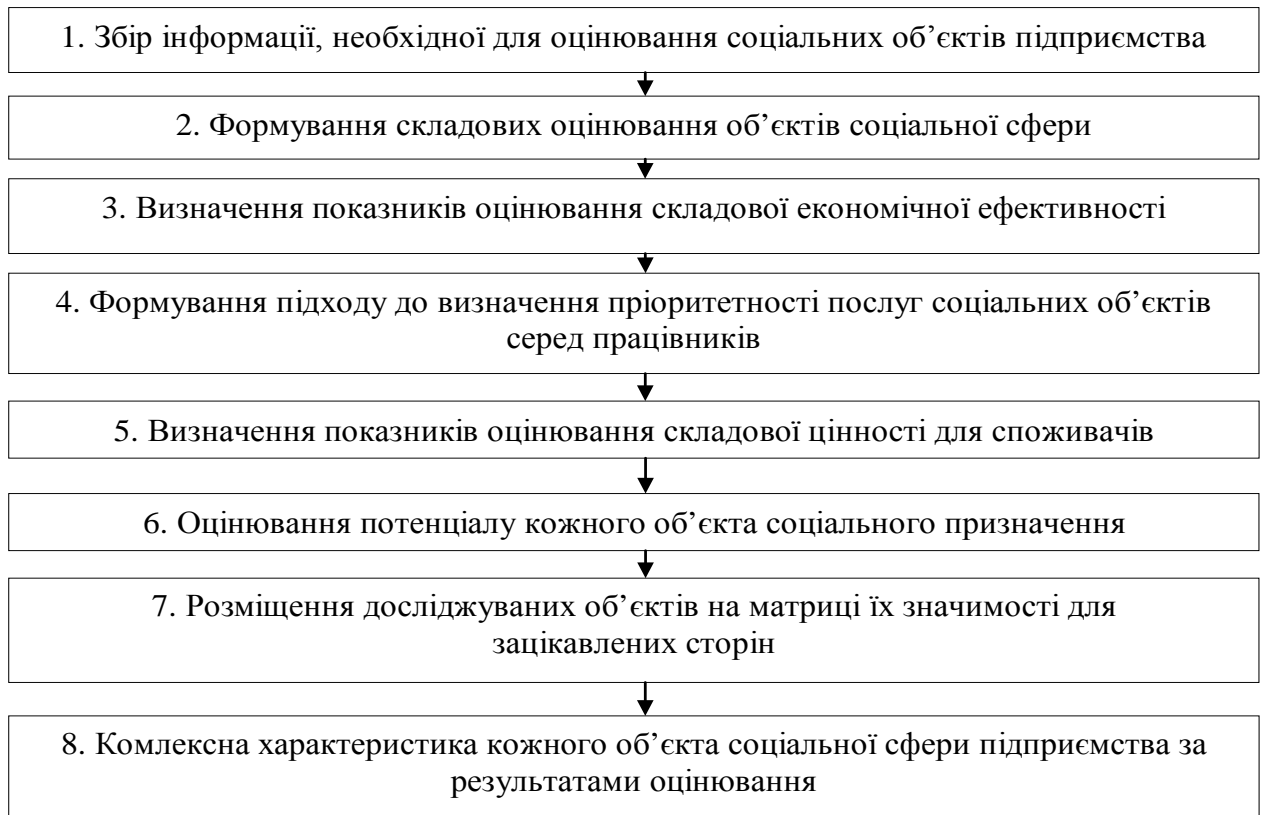


Рис. 2.10. Послідовність етапів оцінювання потенціалу існуючих у складі промислового підприємства об'єктів соціальної сфери

Далі здійснюється оцінювання усіх соціальних об'єктів за набором трьох різноспрямованих складових. Оскільки кожна складова врахування потенціалу закладів оцінюється за окремим підходом, то доцільним є розроблення узагальненої методики зведення значень окремих складових.

Оцінювання об'єктів за складовою економічної ефективності проводиться за сформованою системою показників (загальна рентабельність діяльності закладу, коефіцієнт виконання плану надання послуг, частка доходу закладу від реалізації послуг стороннім споживачам та ін.) (табл. 2.2). Допускаємо, що ці показники найбільш явно, просто та зрозуміло для керівництва підприємства можуть показати стан справ у сфері економічної складової управління закладом соціальної інфраструктури.

Таблиця 2.2

Показники для визначення складової економічної ефективності кожного об'єкта соціальної сфери промислового підприємства

Показник	Формула для визначення	Оптимальне значення ¹ (k_{opt})	Бажана спрямованість показника
1. Загальна рентабельність діяльності об'єкта (P_D)	$P_D = \frac{\Pi_z}{B_z},$ де Π_z – прибуток закладу від усіх видів діяльності; B_z – сукупні витрати закладу на реалізацію усіх видів діяльності	1	<i>max</i>
2. Коефіцієнт виконання плану надання послуг ($K_{в.п.}$)	$K_{в.п.} = \frac{ОП_{факт}}{ОП_{план}},$ де $ОП_f$ – фактичний обсяг наданих послуг за звітний період; $ОП_n$ – плановий обсяг наданих послуг за той же період	1	<i>max</i>
3. Частка доходу закладу від реалізації послуг стороннім споживачам (D_c)	$D_c = \frac{D_{р.с.}}{D_z},$ де $D_{р.с.}$ – дохід закладу від реалізації послуг стороннім споживачам; D_z – загальний дохід закладу від реалізації послуг усім споживачам	0,2	<i>max</i>
4. Коефіцієнт витрат закладу ($З_в$)	$З_в = \frac{B_{факт}}{B_{план}},$ де $B_{факт}$ – усі витрати, яких зазнав соціальний об'єкт у звітному періоді; $B_{заплан}$ – заплановані витрати на утримання закладу в аналізованому періоді (включаючи витрати на ремонт, модернізацію, витрати через збільшення кількості клієнтів тощо);	1	<i>min</i>
5. Коефіцієнт фінансової залежності закладу (K_ϕ)	$K_\phi = \frac{ЗД}{C_\phi},$ де $ЗД$ – сума запозичених джерел фінансування; C_ϕ – загальна сума фінансування закладу	0,5	<i>min</i>

Примітки: ¹ – оптимальні значення показників сформовано на основі опрацювання джерел [35; 52; 98; 156; 171]

Наступним кроком є побудова моделі розрахунку інтегрального показника потенціалу до задоволення інтересів власників підприємства. Для розрахунку

інтегрального показника на основі вищенаведених показників пропонуємо використовувати універсальний показник – функцію бажаності Харрінгтона, яка характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість. В основі побудови цієї узагальненої функції лежить ідея перетворення натуральних значень окремих показників у безрозмірний вигляд з наступним розрахунком часткових функцій за шкалою Харрінгтона та інтегрального показника потенціалу до задоволення інтересів власників підприємства E :

$$E = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}, \quad (2.11)$$

$$d_i = \exp(-\exp(-y_i)), \quad (2.12)$$

де n – кількість показників, що використовуються для оцінки складової економічної ефективності соціального закладу підприємства; d_i – часткова функція, яка визначається відповідно до шкали Харрінгтона; y_i – показник складової економічної ефективності в безрозмірному вигляді.

Для застосування шкали Харрінгтона необхідно досліджувані показники перевести до безрозмірного вигляду та розрахувати величини частинних функцій за формулами (2.11, 2.12). Для надання показникам безрозмірного вигляду скористаємося формулами:

$$y_i \uparrow (\max) = \frac{k_i}{k_{opt}}, \quad (2.13)$$

$$y_i \downarrow (\min) = \frac{(1 - k_i)}{k_{opt}}, \quad (2.14)$$

де k_i – розрахункове значення показника; k_{opt} – критичне значення показника; \max / \min – критерій максимізації (мінімізації) отриманого показника.

Для характеристики рівня складової економічної ефективності окремого закладу інфраструктури підприємства будемо використовувати шкалу, наведену в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Відмітки за шкалою бажаності Харрінгтона (модифіковано)

Межі значень функції	Відмітки за шкалою бажаності
[0,00; 0,20)	Дуже погана (критична)
[0,20; 0,47)	Погана
[0,47; 0,63)	Задовільна
[0,63; 0,80)	Добра
[0,80; 1,00]	Дуже добра (відмінна)

Для з'ясування значущості послуг закладу інфраструктури у пріоритетах його працівників пропонуємо використовувати метод діагностики мотивів (метод, за яким кожен працівник описується за своїм соціально-психологічним профілем, що показує, які фактори можуть якнайкраще стимулювати його до результативної роботи (дає уявлення про відповідність соціально-психологічного типу конкретного працівника та доцільних для нього форм мотивування (на початкових етапах для відсіювання працівників, які з високим ступенем імовірності не зацікавлені в наданні соціальних послуг) та підхід щодо пріоритетного ранжування сформованого переліку послуг закладів соціального призначення підприємства (на основі дослідження думки відібраних за попереднім методом працівників).

Серед методів діагностики мотивів працівника (табл. 2.4) у рамках нашого дослідження для формування цільової вибірки опитуваних та відсіювання потенційно несприйнятливих до стимулювання за рахунок соціальних пільг, пропонуємо використовувати метод діагностики мотивів В.І. Герчикова. Ця методика дає можливість виокремити з усієї сукупності персоналу підприємства саме тих працівників, по відношенню до яких, за авторською гіпотезою, надання соціальних послуг власними закладами соціальної сфери матиме позитивний ефект [144].

Враховується, що з усіх працівників підприємства фактично можна виокремити саме ту частину персоналу, для якого мотивування за рахунок додаткової соціальної пропозиції є дієвим фактором вибору місця роботи та лояльності до компанії.

Таблиця 2.4

Деякі методи визначення соціально-психологічного типу особистості
(узагальнено на основі [11; 104; 173])

Назва методу	Сутність методу	Коментарі
1	2	3
Визначення пріоритетів мотивації праці за гендерними особливостями	Ґрунтується на припущенні, що мотивація праці має розбіжності для чоловіків і жінок	Дає інформацію лише про гендерні особливості респондентів
Метод діагностики мотивів В. І. Герчикова	Кожен працівник описується за мотиваційним профілем, що показує, які мотиваційні фактори можуть найкраще стимулювати його до результативної роботи	Дає уявлення про відповідність соціально-психологічного типу конкретного працівника та відповідних йому форм мотивації
Тест Д. Кейрсі «Діагностика психологічного типу особистості»	Дає можливість визначити звичайний спосіб поведінки працівника	Більшою мірою ґрунтується на аналізі темпераменту респондента, не враховує змінні фактори, що впливають на особистість
Аналіз мотиваційного профілю особистості (розробники: Ш. Річі та П. Мартін)	Визначення за сукупністю спеціальних запитань реальних мотиваторів ефективної роботи персоналу	Складність формулювання запитань для виокремлення чітких преференцій щодо відношення працівника до окремої групи мотиваційних типів особистості
Опитування для визначення потреб працівників у різних елементах соціальної пропозиції	Метод полягає у ранжуванні працівником запропонованих у опитувальному листі елементів соціальної пропозиції	Складний в опрацюванні результатів
Маркетингова модель Мак-Кілліпа	Досліджуються потреби, які відчуває працівник, та які проявляються	Досліджуються лише потреби, а не конкретні сталі особливості людини
Метод експертних оцінок	Дає можливість оцінити мотивацію працівника з боку людей, які його добре знають (керівник, колеги, інколи ділові партнери чи клієнти)	Надто високий рівень суб'єктивності

Послідовність проведення дослідження думки наявних та потенційних працівників стосовно пріоритетності для них послуг тих чи інших об'єктів соціальної сфери здійснюється у п'ять етапів (рис. 2.11): групування цільових респондентів; проведення опитування респондентів; обробка, аналіз та оцінка результатів первинного опитування і т. д.

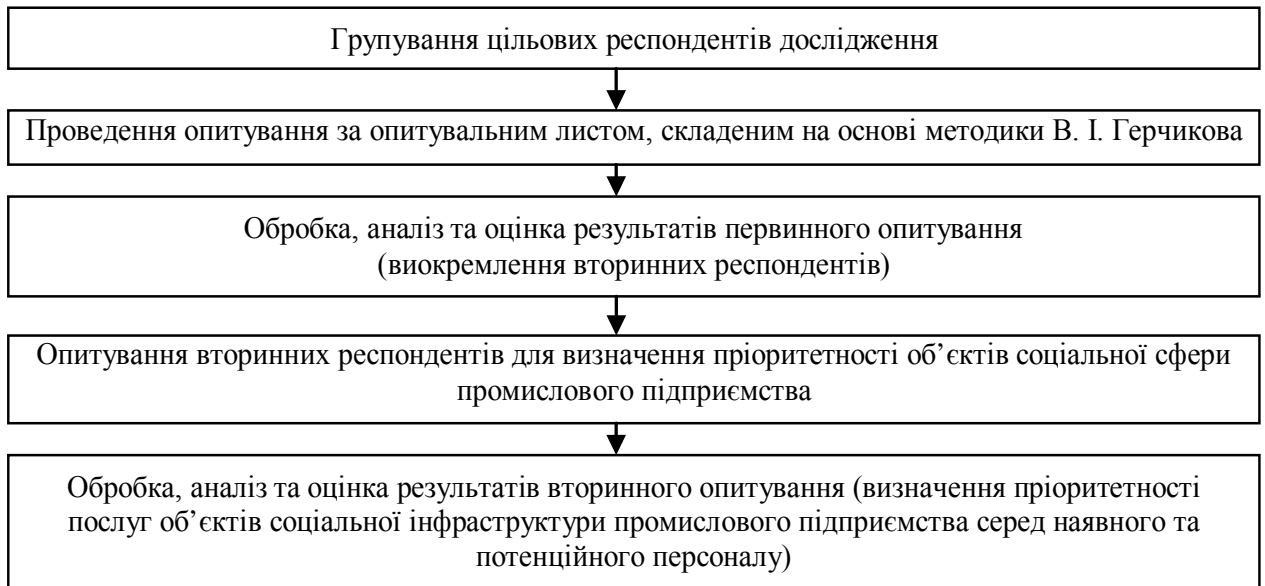


Рис. 2.11. Послідовність визначення пріоритетності послуг об'єктів соціальної сфери серед існуючих та потенційних працівників промислового підприємства

Цільових респондентів дослідження доцільно поділити на групи (рис. 2.12).

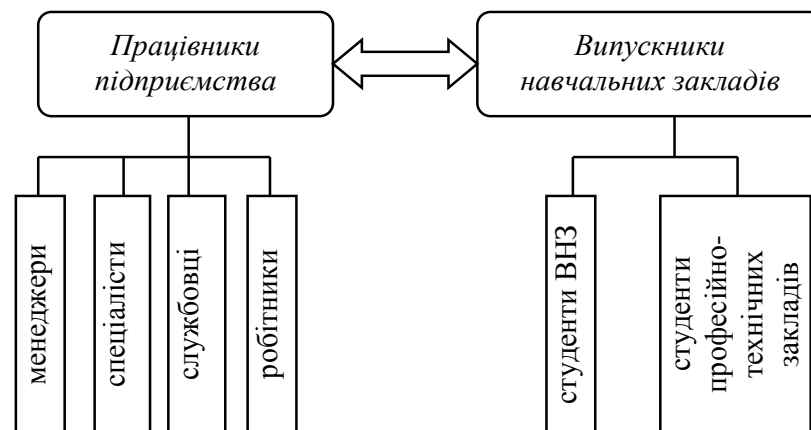


Рис. 2.12. Групи цільових респондентів дослідження

До менеджерів відносимо тих працівників, які обіймають посади керівників структурних підрозділів підприємства (начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах, головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік

тощо), а також заступники перелічених керівників. Спеціалістами вважаються працівники, що виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи (інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо). До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо). Робітники – це персонал, який безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Крім того, до складу робітників належать прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники. До студентів вищих навчальних закладів відносимо тих, хто навчається в університетах, академіях, коледжах, технікумах. Студентами професійно-технічних закладів є ті, що навчаються в училищах, ліцеях, центрах підготовки і перепідготовки робітничих кадрів тощо [195].

Маємо за мету визначити думку майбутнього персоналу суб'єкта господарювання – випускників навчальних закладів (студентів, що навчаються за цільовим призначенням, і тих, спеціальність яких дає можливість працювати на промисловому підприємстві, у рамках якого здійснюємо дослідження).

На початковому етапі дослідження, коли аналізуються зібрані опитувальні листи працівників з їх відповідями на запитання за методикою В. І. Герчикова, маємо можливість поділити респондентів на 15 груп згідно п'яти основних соціально-психологічних типів, рис. 2.13. Бажаними соціально-психологічними типами для підприємства є професіональний, патріотичний і господарський, менш бажаним – інструментальний, небажаним – люмпенізований. Працівники з одним упевнено домінуючим типом зустрічаються рідко, хоча такі випадки бувають. Наприклад, до чистих «інструменталів» можна віднести працівників ІТ-компаній. Програмісти за складом характеру «солісти», кожен сам за себе, і ці співробітники жорстко мотивовані на заробітну плату і т. д..

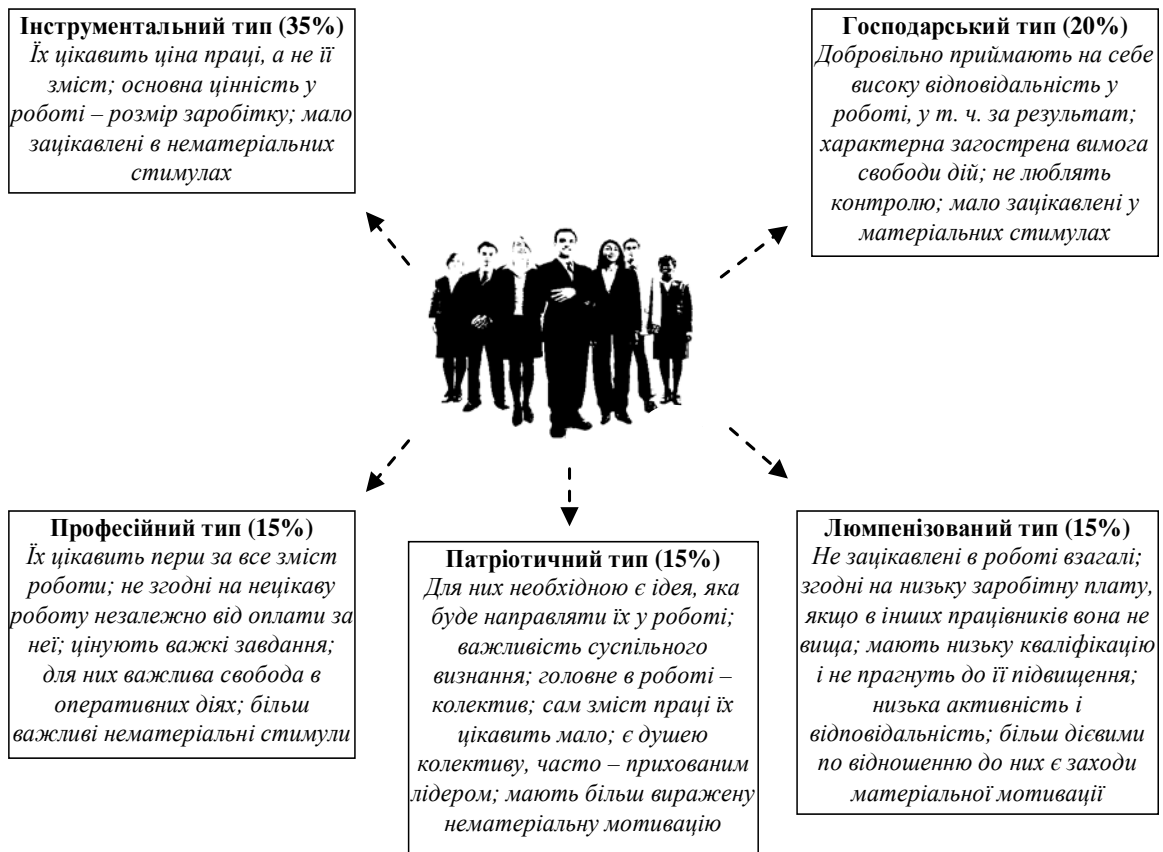


Рис. 2.13. Соціально-психологічні типи працівників промислового підприємства (складено на основі [173])

Опитувальний лист для визначення соціально-психологічного типу особистості працівників підприємств наведений в Додатку В. Передбачається, що за результатами відповіді на запитання цього опитувальника можна виявити працівників, які є потенційною цільовою групою респондентів для наступного етапу опитування, тобто це працівники, які загалом зацікавлені в отриманні соціальних послуг закладами підприємства, так звані вторинні респонденти. Усі інші опитані не беруться до уваги на наступних етапах опитування. Для скорочення тривалості заповнення опитувального листа (традиційний опитувальник В. І. Герчикова містить 23 запитання) у ній міститься 10 запитань, при чому 10-е запитання складається з 5 блоків, на які окремо необхідно дати відповіді. Цей перелік запитань дає можливість максимально дослідити цінності працівників, їх можливу поведінку у різних робочих ситуаціях, їх становище у колективі та головне – мотиви їх трудової діяльності на конкретному

підприємстві та те, як їх можна стимулювати до ефективної роботи. Опитування проводиться анонімно – кожному респонденту присвоюється індивідуальний код, який вказується в опитувальному листі. Це робиться для того, щоб кожен опитаний максимально відверто відповідав на запитання. За результатами опитування обираються тільки ті респонденти, номери опитувальних листів яких підходять для подальшого опитування, про що їм потім повідомляється. Респонденти заздалегідь запам'ятовують свої номери опитувальних листів, або їх індивідуальні номери заносяться в базу даних (хоча в цьому випадку зберігається можливість порушення анонімності результатів опитування), але відсоток респондентів першого етапу опитування, які переходять до опитування на другому етапі, буде вищим). Важливо, щоб до початкової вибірки потрапили працівники підприємства різних ланок – менеджери, спеціалісти, службовці та робітники (квотована вибірка).

Є ключ до тесту (табл. 2.5), який дає можливість ідентифікувати переважаючі типи мотивації у респондентів. У таблиці підраховується кількість відповідей за кожним стовпчиком (соціально-психологічним типом), які співпали. Той соціально-психологічний тип, відповіді якого найбільше співпали серед інших, є домінуючим.

Таблиця 2.5

Ключ до тесту В. І. Герчикова (ідентифікація соціально-психологічний типів)

Номер запитання з опитувального листа	Соціально-психологічні типи, що ідентифікуються відповідними варіантами відповіді				
	Інструментальний	Професійний	Патріотичний	Господарський	Люмпенізований
1	4	2	3	1	5
2	1	2	4	3	5
3	1	2		5	4
4	2	3	1	1	4
5	5	2	3	1	4
6	4	2	1	3	5
7	4, 6	1, 4	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
8	2	3	4	5	1
9	2	1	3	5	4
10.1	1	1	2	2	1
10.2	1	1	2	2	2
10.3	1	2	2	2	1
10.4	2	2	1	2	1
10.5	2	2	2	1	2
<i>Усього</i>					

Переважаючі соціально-психологічні типи визначаються на основі зіставлення рангів за сумарною сумою балів щодо кожного типу. Ці оцінки переводимо в ранги від 1 до 5. Пропонуємо при різниці до двох одиниць включно сумарних оцінок між двома соціально-психологічними типами, які переважають у окремого працівника, вважати переважаючими в даної особи два типи (наприклад, інструментально-господарський при переважанні інструментального та господарського типів; послідовність назв соціально-психологічних типів у назві подвійного типу не має значення). Приклад такої ситуації наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Приклад визначення домінуючого соціально-психологічного типу у працівника підприємства при переважанні двох соціально-психологічних типів

Соціально-психологічний тип	Сумарна оцінка за запитаннями опитувального листа	Ранг	Домінуючий соціально-психологічний тип працівника
Інструментальний	2	4	Професійно-патріотичний
Господарський	4	3	
Професійний	9	1	
Патріотичний	7	2	
Люмпенізований	1	5	

З табл. 2.6 видно, що незважаючи на те, що за різницею сумарної оцінки за професійним та патріотичним типами в дві одиниці (ранги типів при цьому відрізняються), домінуючий соціально-психологічний тип даного працівника є професійно-патріотичним.

Це необхідно для подальшого оцінювання можливості включення цього працівника до вибірки вторинного опитування стосовно значення окремих послуг, що надаються підприємством власними закладами соціальної сфери (інакше цей працівник залишиться поза увагою).

Працівників можна поділити відповідно до переважаючих соціально-психологічних типів за доцільністю включення їх у систему мотивації послуг та пільг, що надаються за рахунок об'єктів соціальної інфраструктури підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ефективність послуг об'єктів соціальної сфери промислового підприємства як елемента системи мотивування персоналу залежно від соціально-психологічного типу працівника

Переважаючий(і) соціально-психологічний(і) тип(и)	Ефективність послуг, що надаються відомчими закладами соціальної інфраструктури як елемента системи мотивації
Інструментальний	неефективно ⁴⁾
Господарський	нейтрально ³⁾
Професійний	неефективно
Патріотичний	ефективно ²⁾
Люмпенізований	найбільш ефективно ¹⁾
Інструментально-господарський	неефективно
Інструментально-професійний	неефективно
Інструментально-патріотичний	найбільш ефективно
Інструментально-люмпенізований	ефективно
Господарсько-професійний	нейтрально
Господарсько-патріотичний	ефективно
Господарсько-люмпенізований	ефективно
Професійно-патріотичний	ефективно
Професійно-люмпенізований	ефективно
Патріотично-люмпенізований	ефективно

Примітки: ¹⁾ – «найбільш ефективно» – найбільша зацікавленість працівників цього соціально-психологічного типу в послугах закладів соціальної інфраструктури підприємства; ²⁾ – «ефективно» – висока зацікавленість працівників цього соціально-психологічного типу в послугах, що надаються закладами соціальної інфраструктури промислового підприємства; ³⁾ – «нейтрально» – надання послуг закладів соціальної інфраструктури не дає результатів; ⁴⁾ – застосування цього виду стимулювання матиме негативний вплив на формування мотивації працівника даного соціально-психологічного типу

Для аналізу думки працівників доцільним є використання опитування-ранжування послуг, що надаються закладами соціального призначення. Для визначення пріоритетності окремих послуг закладів соціальної інфраструктури промислового підприємства для працівників зручно ґрунтуватися на основах модифікованої «мотиваційної драбинки» Мак-Кінсі [137]. Припустимо, що підприємству підпорядкована певна кількість соціальних закладів, кожен з яких надає свій набір послуг для працівників підприємства (такий метод визначення

пріоритетності послуг найбільш ефективний для підприємств, що мають широкую мережу соціальних закладів, хоча в такий спосіб зручно визначати і пріоритетність набору послуг одного закладу інфраструктури серед працівників).

Для кількісної оцінки пріоритетності послуг об'єктів соціальної сфери необхідно розробити матрицю, у якій будемо використовувати комбінацію двох показників – перелік послуг (від 1 до n відповідно) по вертикалі і їх пріоритетність (від 1 до m) по горизонталі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Приклад початкової матриці для визначення пріоритетності послуг закладів соціальної інфраструктури серед працівників підприємства

Послуги об'єктів соціальної інфраструктури підприємства	Пріоритет (місце)			
	1-ше місце	2-ге місце	...	Місце № m
Послуга №1	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Послуга №2	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
...
Послуга № n	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Всього опитано респондентів, чол. – кі-сть				

Під час опитування респондентам пропонується визначити пріоритети серед послуг, що надаються закладами соціального значення підприємства (з 1-го по місце № m). Найбільш значуща для них послуга займатиме перше місце, найменш значуща – місце № m . Опрацьовані результати письмового опитування заносяться до матриці. Оскільки кожна послуга займає певне місце з першого по m (нульове значення або прочерк не допускаються), то сумарна цифра у стовпчиках по вертикалі і горизонталі буде однаковою та дорівнюватиме кількості опитувальних листів. Методика визначення рейтингу послуг закладів соціальної інфраструктури підприємства полягає в такому переліку етапів.

1. Визначаємо сумарний бал для кожної соціальної послуги:

а) кількісне значення в рядку перемножуємо на ціну місця рейтингу пріоритетності;

б) ціну місця рейтингу пріоритетності визначаємо виходячи з кількості соціальних послуг;

2. Визначаємо рейтинг соціальних послуг (у відсотках). Для цього сумарний бал по рядку (сумарний бал послуги) ділиться на добуток кількості опитувальних листів і сум цін за місцями

$$R_i = \frac{\sum_{q=1}^k (P_q \cdot n_{iq})}{N \cdot \sum_{q=1}^k P_q}, \quad (2.15)$$

де R_i – рейтинг послуги i -го ступеня; k – кількість ступенів ($i = \overline{1, k}$); P_q – ціна q -го місця ($P_q = k+1-q$); n_{iq} – кількість респондентів, які поставили i -у послугу на q -те місце; N – кількість опитувальних листів.

3. За рейтингами послуг закладів інфраструктури проводиться їх ранжування. Ранжування здійснюється за принципом «вище, ніж середина плюс один», тобто сумарний рейтинг усіх послуг ділимо на їх кількість, за отриманим значенням визначаємо рівень значущості закладу та додаємо одиницю (наприклад, 100% ділимо на 12 та отримуємо значення 8,33 плюс 1, тоді заклади, послуги яких набрали за рейтингом вище 9,33 матимуть високий рівень значущості, усі інші – недостатній).

Такий підхід до визначення пріоритетності послуг об'єктів соціальної інфраструктури з позицій працівників підприємства дає можливість виокремити певний перелік соціальних послуг, які надаються окремими об'єктами інфраструктури підприємства, що мають найвищу пріоритетність за відсотковим відношенням.

Підкреслимо, що оцінювання потенціалу об'єктів соціальної сфери за своєю метою має виявлення з переліку об'єктів соціального призначення підприємства (особливо це характерно для великих підприємств) тих закладів, які є самоокупними та / або приносять прибуток, тобто усереднено за певний аналізований період часу мають позитивні економіко-фінансові показники. Крім того, серед усіх об'єктів виокремлення тих, які мають найвищий ранг пріоритетності серед працівників-безпосередніх користувачів послуг закладу,

виявлення, а також тих закладів, які мають достатні показники за спроможністю до задоволення інтересів сторонніх споживачів їх послуг, що відіграє не менш важливу роль при врахуванні сукупного потенціалу кожного закладу соціальної сфери. Без сумніву розвиток об'єкта інфраструктури залежить від рівня його відповідності очікуванням споживачів. У такій оцінці акцент робиться на сторонніх споживачах послуг об'єктів соціального призначення підприємства, оскільки послуги для них надаються не на пільгових умовах і вони значним чином вдаються до вибору, послугами якого закладу скористатися.

Оцінювання цінності соціальних закладів для споживачів низка вчених пропонує здійснювати у різний спосіб. Малаханов О. М. [100] наводить для оцінки такі показники як доступність послуг, достатність приміщень, облаштування, рівень обслуговування. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О. та ін. [183] зазначають такі показники як якість послуг, раціональність асортименту, культура обслуговування, умови обслуговування, доступність. Ліфіц І. [96] виокремлює такі складові оцінювання як рівень якості, соціальна адресність, безпека, споживча новизна, імідж, ціна споживання тощо. Вайнер О. С. [14] виділяє ступінь привабливості послуг, імідж, сприятливу тарифну політику надавача послуг, доступність послуг. Сетеньова О. Н., Чейметова В. А. [218] виокремлюють широкий набір показників закладу, що надає послуги: місце розташування, якість обслуговування, середні ціни, режим роботи, відомість, репутація тощо. Іоніта І., Попеску Ф., Дон І. та ін. [212] пропонують використовувати показники якості пропонованих послуг, рівень цін, рівень обслуговування персоналу, інноваційну спроможність, репутацію надавача послуг тощо.

Васильєва О. А. [15] виокремлює низку проблем інтерпретації оцінювання закладів сфери послуг. Нами їх адаптовано відповідно специфіці закладів соціальної сфери промислових підприємств:

1) необхідність зведення неоднорідних різноспрямованих показників в єдиний інтегральний показник цінності;

2) послуги, зручні для працівників за своїми характеристиками (час надання, місце надання, асортимент тощо), можуть не відповідати реальним потребам сторонніх їх споживачів;

3) необхідність застосування узагальнених показників-характеристик послуг об'єктів інфраструктури, які важко об'єднати в одне поняття;

4) визначення достатньої кількості показників для релевантних результатів оцінювання;

5) можливість істотного розходження думок експертів щодо діяльності закладу залежно від складу експертної групи тощо.

Під час формування складових оцінювання потенційної спроможності об'єктів соціальної сфери підприємств до задоволення інтересів споживачів (табл. 2.9) враховано не лише теоретичні засади щодо суті, але й можливості їх оцінки, уніфікації їх для різних об'єктів інфраструктури підприємства для можливості їх ранжування за рівнем адекватності потенціалу.

Таблиця 2.9

Складові оцінювання потенціалу об'єктів соціальної сфери підприємства до задоволення інтересів їх споживачів

Критерії характеристики об'єкта	Характеристика складової
Раціональність асортименту послуг	Різноманітність послуг, що надає об'єкт інфраструктури, затребуваність пропонованих послуг
Доступність	Включає територіальну доступність для споживачів, доступність інформації про заклад з різних джерел, можливість безпосереднього зв'язку із закладом тощо
Якість надання послуг	Зручність для споживачів, рівень обслуговування, привітність персоналу та ін.
Рівень цін	Цінове наповнення послуг порівняно з конкурентами, наявність знижок для постійних клієнтів, наявність сезонних знижок до вартості тощо
Унікальність	Ступінь відмінності закладу від інших типових закладів аналізованої території
Відомість	Поінформованість потенційних споживачів про заклад

Під раціональністю асортименту послуг мається на увазі кількість видів, різновидів, найменувань послуг, які надає заклад. Це здатність набору послуг об'єкта соціальної сфери задовольняти дійсний попит потенційних споживачів, а також спроможність задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок модифікації

пропонованих послуг або пропозиції нових. Доступність закладу характеризується через такі складові, як: витрати часу на отримання довідки про місцезнаходження, витрати на проїзд до місця надання послуги, витрати часу на очікування обслуговування та ін. (витрати грошових коштів споживача не включаємо). Якість надання послуг визначається тим, наскільки обслуговування закладу відповідає стандартам, наскільки задоволені споживачі обслуговуючим персоналом тощо. Рівень цін закладу – це його цінова категорія, фактично витрати, які несе споживач на отримання обраних послуг. Часто унікальність певного закладу як одиничного, що надає типові послуги, є значною конкурентною перевагою та стимулом до користування сторонніх споживачів саме його послугами. Відомість закладу залежить від низки чинників – періоду існування закладу, застосування маркетингових інструментів поінформування про заклад тощо.

Використання якісних характеристик зумовлює необхідність їх кількісного вимірювання. Доцільним є перехід від якісної до кількісної оцінки через механізм бальної оцінки. Підсумовування балів за всіма характеристиками для окремих об'єктів соціальної сфери дає узагальнюючий показник, що відображає рівень адекватності потенціалу закладу до задоволення інтересів сторонніх споживачів. Це дасть можливість ранжувати всі заклади підприємства за їх потенціалом до задоволення інтересів споживачів.

Ранжування об'єктів соціальної сфери в такий спосіб є простим у використанні та не потребує значного часу й додаткової інформації. Висновок за результатами розрахунків є однозначним та не призводить до результатів різних за тлумаченням. Бали за кожною характеристикою виставляються відповідно до шкали [126]: 1 бал – низьке значення характеристики; 2, 3, 4 бали – проміжні значення характеристики; 5 балів – високе значення характеристики. На підставі граничних значень узагальнюючого показника складових характеристики об'єкта (граничні значення визначаються за формулою (2.16)) розподіляємо об'єкти соціальної сфери на групи з достатнім та недостатнім потенціалом до задоволення інтересів сторонніх споживачів:

$$V_{гран} = V_{мін} + \frac{V_{макс} - V_{мін}}{2}, \quad (2.16)$$

де $V_{гран}$ – граничне значення за рівнем задоволення інтересів споживачів;
 $V_{макс}$ – максимальне значення за рівнем задоволення інтересів споживачів; $V_{мін}$ –
мінімальне значення за рівнем задоволення інтересів споживачів.

Граничне значення узагальнюючого показника складових характеристики
об'єктів соціальної сфери промислових підприємств:

$$V_{гран} = 18 + \frac{30 - 18}{2} = 24. \quad (2.17)$$

Мінімальне значення визначається з розрахунку, що значення усіх складових
зкладу мінімально не менше 3 (тобто сумарно 18), а максимальне, що значення
усіх складових дорівняє 5 (тобто сумарно 30). Якщо ж для оцінювання вирішено
взяти іншу кількість показників, то граничне значення може варіюватися.
Ідентифікація позиції об'єкта соціальної сфери за здатністю до задоволення
інтересів споживачів здійснюється так: Ідентифікація позиції об'єкта соціальної
сфери за складовою здійснюється так:

$$\begin{cases} \text{якщо } V_i < V_{гран}, \text{ то рівень недостатній,} \\ \text{якщо } V_i \geq V_{гран}, \text{ то рівень достатній,} \end{cases} \quad (2.18)$$

де V_i – значення складової цінності i -го об'єкта соціальної сфери; $V_{гран}$ –
граничне значення складової цінності.

Можливі інтервали значень показників за трьома складовими потенціалу
об'єктів соціальної сфери підприємств наведені в табл. 2.10. На основі табл. 2.10
за складовими потенціалу соціальних об'єктів промислового підприємства можна
скомпонувати комбінації значущостей (рис. 2.14). За тривимірною матрицею усі
об'єкти соціального призначення промислового підприємства можна поділити за
їх значущістю для трьох зацікавлених сторін їх діяльності відповідно за
позиціями її достатності чи недостатності (табл. 2.10). За комбінацією цих

значимостей скомпоновано вісім груп стратегій, які позначені на рис. 2.14 цифрами 1, 2.1, 2.2 тощо відповідно.

Таблиця 2.10

Визначення потенціалу об'єктів соціальної інфраструктури щодо задоволення інтересів зацікавлених груп

Зацікавлена група	Значення показників-індикаторів	Значення за складовою потенціалу соціального об'єкта
Власники підприємства	Значення функції за шкалою бажаності Харрінгтона у межах [0,63; 1,00]	висока значущість (+)
	Значення функції за шкалою бажаності Харрінгтона у межах [0,00; 0,63)	низька значущість (-)
Працівники підприємства	Заклади з високим значенням рангу пріоритетності	висока значущість (+)
	Заклади з недостатнім значенням рангу пріоритетності	низька значущість (-)
Сторонні споживачі соціальних об'єктів	$V_i \geq V_{гран}$	висока значущість (+)
	$V_i < V_{гран}$	низька значущість (-)

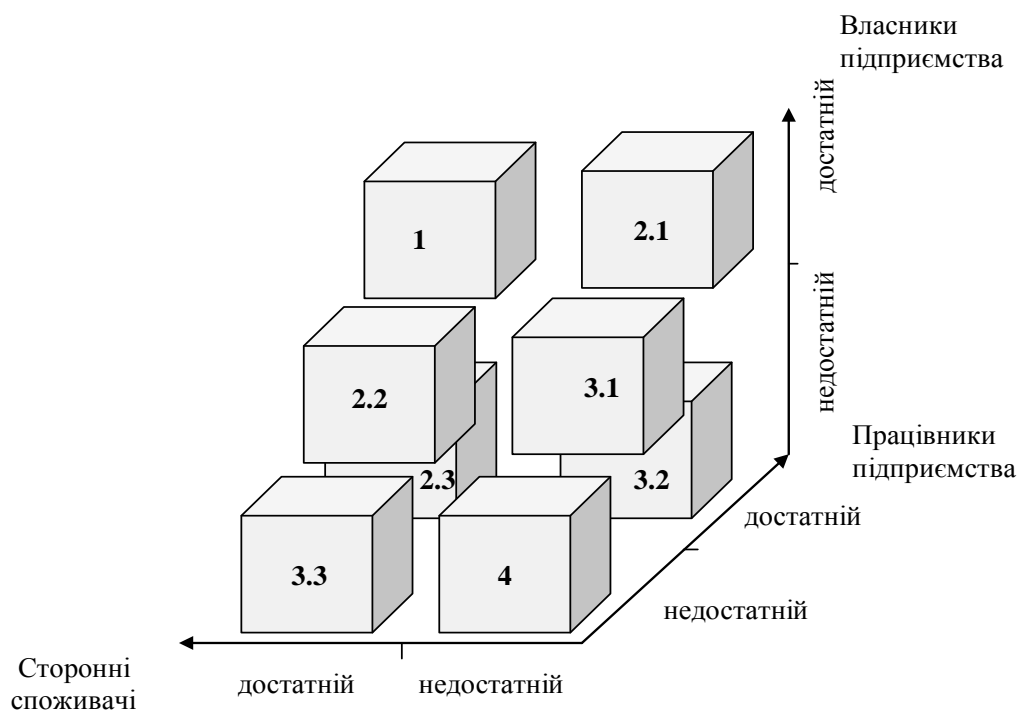


Рис. 2.14. Тривимірна матриця визначення значущості об'єктів соціальної сфери промислового підприємства для зацікавлених сторін шляхом комбінацій аналізованих складових за рівнем адекватності потенціалу

Аналіз існуючих класифікацій стратегій управління (рис. 2.15) дав можливість виокремити найбільш доцільні групи стратегій для обґрунтування дій

щодо покращання стану соціальних об'єктів промислових підприємств та перелік можливих рекомендованих заходів щодо більш повного врахування потенціалу окремих соціальних закладів.



Рис. 2.15. Класифікація стратегій управління за рівнем ієрархії формування цілей (сформовано з використанням [65])

Запропоновано чотири групи стратегій, рекомендованих для кожного об'єкта соціальної сфери залежно від позицій на тривимірній матриці (рис. 2.14). Таке розмежування стратегій (табл. 2.11), особливо, коли підприємство володіє широкою мережею власних соціальних закладів, дасть можливість ефективно скоригувати зусилля та ресурси на найбільш доцільних заходах для конкретного закладу інфраструктури на певному етапі його розвитку.

Таблиця 2.11

Рекомендовані стратегії управління об'єктами соціальної інфраструктури промислових підприємств

Положення на матриці (рис. 2.14)	Тип соціального об'єкта	Значущість складових оцінювання рівня адекватності потенціалу			Управлінські дії у межах обраної стратегії		
		Власники підприємства	Працівники підприємства	Сторонні споживачі	Складова економічної ефективності об'єкта	Складова пріоритетності об'єкта	Складова цінності об'єкта
Стратегія розвитку							
1	Лідер	+ ¹⁾	+	+	Підтримка економічного стану об'єкта	Максимальне використання об'єкта при формуванні соціальної пропозиції персоналу	Підтримка конкурентних позицій; налагодження стійких зв'язків з уже існуючими користувачами
Стратегія обмеженого зростання / стабілізації							
2.1	Оптимізатор	+	+	- ²⁾	Підтримка та подальше посилення економічного стану об'єкта	Максимальне використання об'єкта при формуванні соціальних пільг і гарантій персоналу	Використання економічного стану об'єкта для посилення його конкурентних позицій; моніторинг конкурентних об'єктів у регіоні; розширення послуг, що надає заклад; пошук нових користувачів послуг
2.2	Координатор	+	-	+	Підтримка та подальше посилення економічного стану об'єкта	Підвищення значення закладу для працівників підприємства (зручність отримання, унікальність, ціна тощо)	Підтримка стабільності характеристик складової, недопущення зниження компонентів цінності
2.3	Активіст	-	+	+	Посилення складової; розширення бази потенційних користувачів; заходи з просування послуг	Максимальне використання об'єкта при формуванні соціальних пільг і гарантій персоналу	Підтримка конкурентних позицій; поінформування потенційних користувачів про переваги закладу
Стратегія утримання позицій							
3.1	Комерсант	+	-	-	Підтримка економічного стану об'єкта	Підвищення пріоритетності послуг закладу серед працівників, якщо це можливо	Підвищення показників складової; неможливість подальшої ефективної діяльності закладу без удосконалення якісного наповнення послуг
3.2	Мотиватор	-	+	-	Дофінансування об'єкта; направленість на поступове зростання економічних показників	Максимальне використання у системі мотивування персоналу	Посилення складової закладу; залучення нових користувачів; модернізація соціальних об'єктів
3.3	Організатор	-	-	+	Перегляд цінової політики управління закладом; оптимізація діяльності	Підвищення пріоритетності послуг закладу серед працівників, якщо це можливо	Максимальне врахування якісних характеристик послуг у просуванні закладу
Стратегія виживання (скорочення)							
4	Аутсайдер	-	-	-	Пошук альтернативних шляхів використання соціального об'єкта або призупинення діяльності (відмова від утримання)		

Примітки: ¹⁾ – заклад відповідає умовам ефективності за складовою потенціалу; ²⁾ – заклад не відповідає умовам ефективності за складовою потенціалу

Послідовність етапів розроблення стратегій управління потенціалом соціальних об'єктів підприємства представлена на рис. 2.16. Виокремлено низку позицій об'єктів соціальної сфери промислових підприємств за їх здатністю до задоволення інтересів зацікавлених груп їх діяльності.

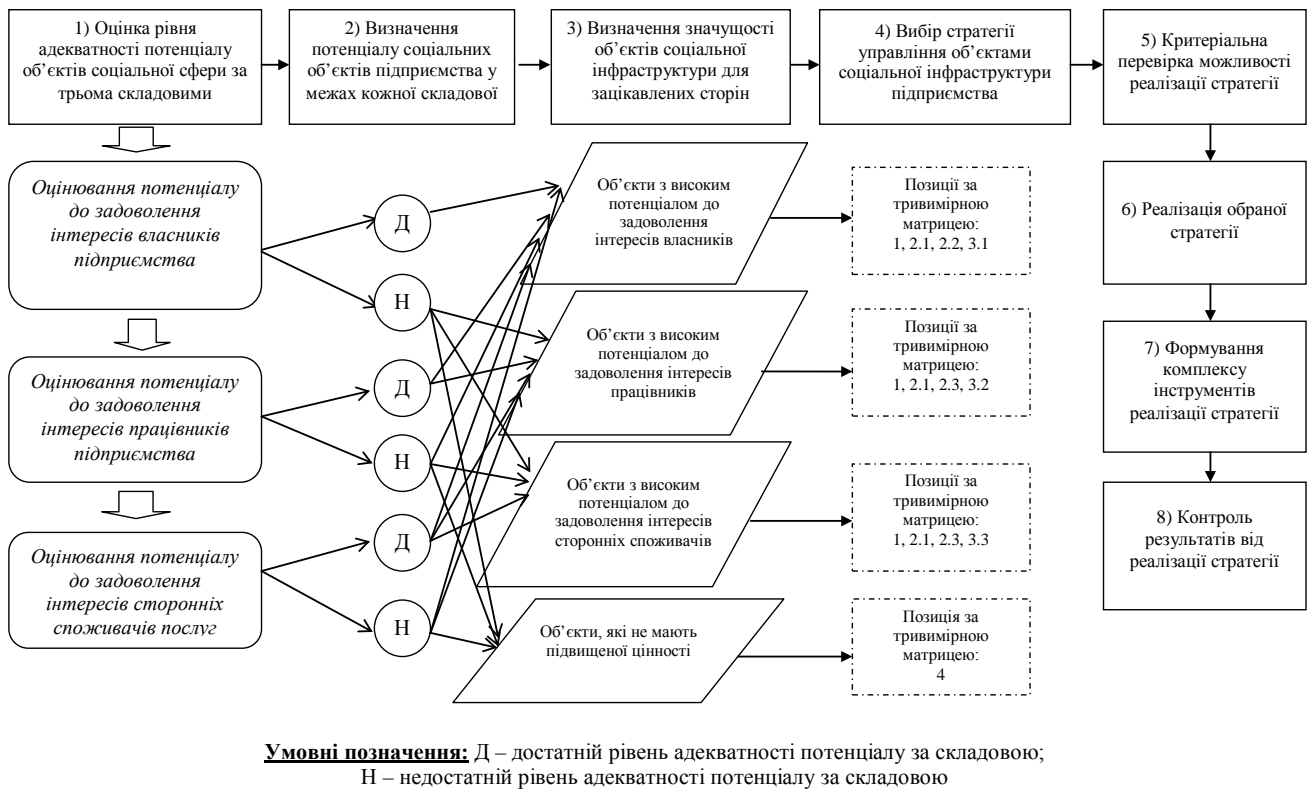


Рис. 2.16. Етапи розроблення стратегій управління потенціалом об'єктів соціальної сфери підприємства

Таким чином, у рамках авторської методики оцінювання ефективності закладів соціальної інфраструктури підприємств визначаються позиції усіх соціальних об'єктів підприємства за обраними складовими, що дає можливість сформулювати стратегії управління ними та спланувати заходи щодо імплементації цих стратегій у практику господарювання вітчизняних промислових підприємств. Обов'язковими етапами розроблення стратегії управління соціальними закладами підприємств є формування комплексу інструментів управління розвитком та контроль результатів. Тому далі розглянемо особливості реалізації пунктів 7 та 8 реалізації стратегії управління об'єктами соціальної сфери підприємств з рис. 2.16.

2.3. Формування комплексу інструментів забезпечення ефективності діяльності об'єктів соціальної сфери промислового підприємства

Забезпечення ефективності управління соціальною інфраструктурою підприємства потребує чітко встановлених його стратегічної, тактичних та оперативних цілей (рис. 2.17).

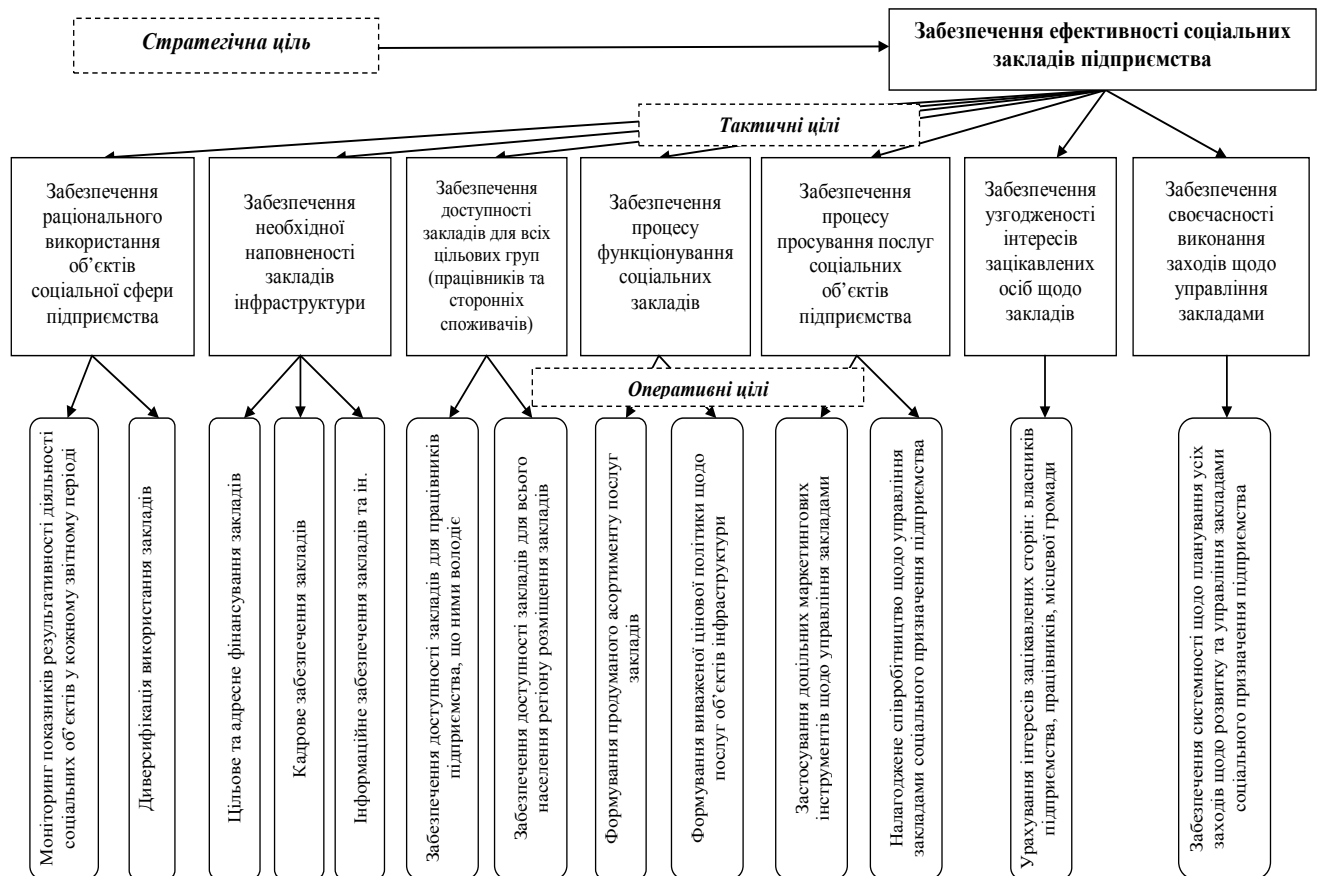


Рис. 2.17. «Дерево цілей» забезпечення ефективності об'єктів соціальної сфери промислового підприємства

У сучасних умовах стабілізація ситуації в сфері управління соціальною інфраструктурою з боку власників промислових підприємств можлива за виконання таких умов:

- об'єкт соціальної інфраструктури має приносити якщо не високий, то хоча б стабільний дохід, або бути самоокупним за рахунок його «стороннього» комерційного використання;

– соціальна роль конкретного об'єкта соціальної сфери в існуючих умовах господарювання значна (це стосується, зокрема, промислових підприємств зі шкідливими умовами праці), висока пріоритетність послуг закладу з боку працівників підприємства, наприклад, об'єкт тим чи іншим чином зв'язаний з постійним місцем проживання людей та ін.;

– за умови високих позицій об'єкта соціальної сфери за складовою цінності – відмінні якісні характеристики закладу.

Для підвищення ефективності діяльності об'єкта соціальної сфери можна застосовувати низку інструментів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Комплекс інструментів підвищення ефективності об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

№	Група інструментів	Заходи, що входять до групи інструментів
1	Маркетингові	- Підвищення якості надання послуг; - реклама, інші комунікаційні заходи з просування закладу тощо.
2	Оптимізаційні	- Розширення асортименту послуг, що надаються закладом; - перегляд вартості послуг для різних категорій споживачів; - оптимізація витрат на експлуатацію; - збільшення періоду функціонування закладу тощо.
3	Партнерські	- Налагодження партнерських стосунків з іншими підприємствами, організаціями, установами в частині надання соціальних послуг: 1.1. укладання односторонніх угод (надання послуг соціальним закладом підприємства іншому суб'єкту); 1.2. укладання двосторонніх угод («послуга за послугу») тощо.
4	Раціоналізаторські	- Ремонт, переобладнання, оновлення закладу тощо.
5	Організаційні	- Зміни в організаційній структурі управління закладом тощо.
6	Інші	- Креативні рішення менеджменту підприємства, нестандартні підходи до управління: надання приміщень закладу в оренду; використання закладу для проведення власних заходів та святкових подій підприємства тощо

Необхідно враховувати, щоб усі здійснені інструменти мали можливість бути реалізованими. Наприклад, при використанні інструментів групи «Партнерські» необхідно брати до уваги співвідношення графіків надання соціальних послуг. Не повинна виникати ситуація, коли через фактичне заповнення закладу одними

споживачами (припустимо, партнерських організацій), не матимуть можливості скористатися цими послугами у той самий період працівники підприємства, якому належить заклад (наприклад, якщо заклад знаходиться на морському узбережжі, і формується великий попит на користування ним).

Проаналізовані підходи до управління закладами соціального призначення великих та середніх промислових підприємств машинобудівної та хімічної галузей України (АТ «Мотор Січ», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ПАТ «Дніпроазот», ПАТ «Рівнеазот», ПАТ «Факел», ПАТ «Росава», ТОВ «Карпатнафтохім», ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», ВАТ «Турбоатом», АТ «Полтавський турбомеханічний завод» тощо). За результатами аналізу виявлено, що всі підприємства з аналізованих використовують хоча б одну групу інструментів у системі розвитку своїх об'єктів соціальної сфери. Відсоток підприємств зменшується з просуванням вище (2, 3, 4, 5 і 6) груп інструментів одночасно (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Використання груп інструментів щодо управління розвитком соціальних об'єктів вітчизняними промисловими підприємствами*

Кількість задіяних груп інструментів	% підприємств з аналізованих
≥ 1	100%
≥ 2	88%
≥ 3	49%
≥ 4	28%
≥ 5	16%
=6	5,5%

Примітка: * – хоча б раз застосовували в управлінні хоча б одним закладом соціальної інфраструктури

До закладів соціально-економічного призначення, які, як правило, розглядаються керівництвом підприємств на предмет економічної корисності, належать санаторії-профілакторії, готельні комплекси, дитячі табори, заклади громадського харчування, що знаходяться поза територією підприємств, аптеки тощо. Зазначимо, що сьогодні роль багатьох соціальних об'єктів змінюється під

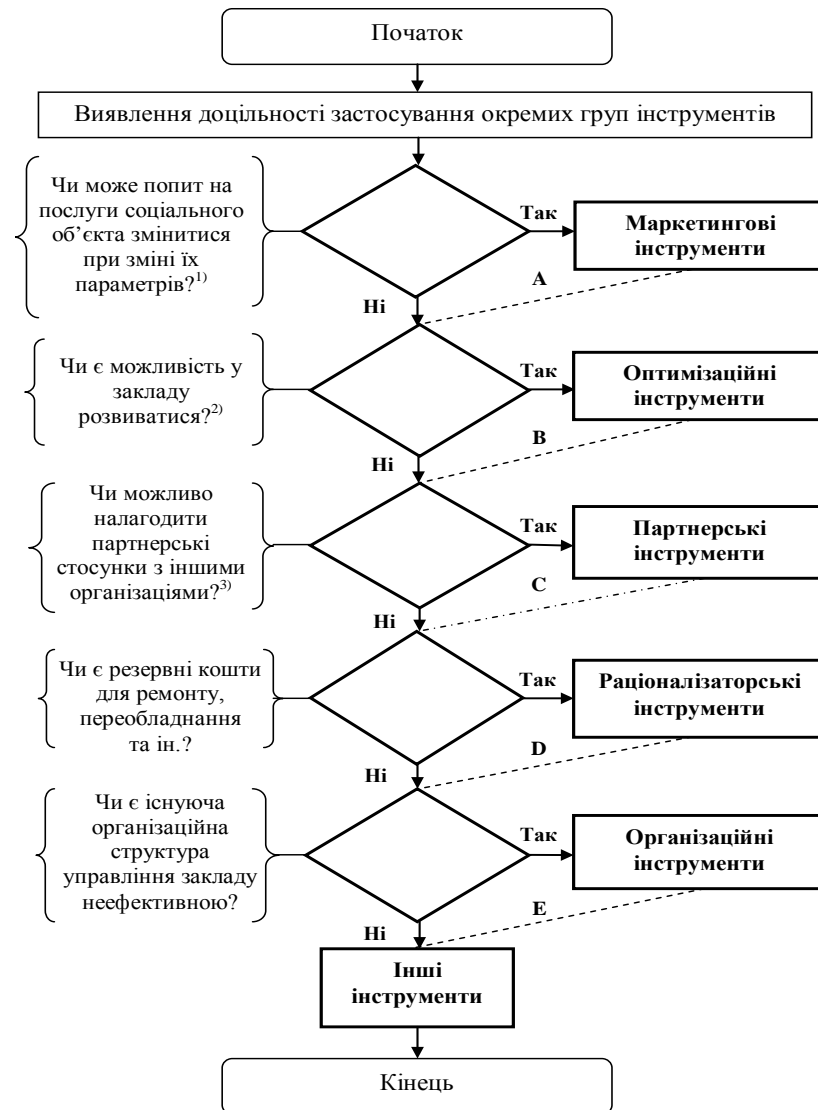
впливом зовнішніх умов. Наприклад, якщо першочергово готельний комплекс умовного підприємства 20 років тому створювався з метою надання житлових умов для зарубіжних фахівців, оскільки для запуску певного цеху потрібні були вузькоспеціалізовані кадри, яких не вистачало в Україні, то у теперішній час такий готель уже функціонує із зовсім іншою метою, і для його подальшого існування та розвитку необхідною умовою є забезпечення його ринково-економічної привабливості для підприємства.

Роль закладів соціальної сфери підприємств змінюється, і це підтверджується тим, що вони забезпечують потреби не тільки власних працівників, але й великої частини населення регіону свого розміщення, а окремі соціальні об'єкти – населення України в цілому. Для прикладу в оздоровчому дитячому таборі «Зоряний» (ПАТ «Сумхімпром») у 2014 р. відпочили 1107 дітей (при тому, що тільки 36% з них – діти працівників цього підприємства, це говорить про те, що більшість путівок зорієнтовані на сторонніх споживачів, що максимізує прибуток). До вдалих прикладів використання інструментів підвищення ефективності об'єктів соціальної сфери можна віднести низку вітчизняних прикладів зі сфери соціальної політики сучасних промислових підприємств. У 2014-2015 рр. Сумське МНВО ім. Фрунзе є ініціатором конкурсу серед сімей з Сумської області «Моя чудова сім'я», що мав на меті популяризувати підпорядкований підприємству соціальний об'єкт дитячий табір «Чайка» [164]. Серед прикладів інших маркетингових заходів можна назвати дії менеджерів готельного комплексу «Хімік», що знаходиться у підпорядкуванні ПАТ «Сумхімпром». Свого часу для працівників підприємства існувала 20% знижка на послуги ресторану цього комплексу. Відзначаючи весілля у ресторані «Хімік», молодята отримували у подарунок люкс-номер на добу [26]. Що стосується групи оптимізаційних інструментів, то у [132] стверджується, що за рахунок оптимізації витрат на утримання об'єктів соціально-культурної сфери промислових підприємств можна значно підвищити ефективність таких закладів, використовуючи лише внутрішні резерви.

До прикладів використання інструментів, що належать до групи «партнерські» можна віднести домовленості багатьох підприємств щодо взаємовигідного використання соціальних об'єктів працівниками обох сторін – відпочинок на базі відпочинку одного суб'єкта в обмін на оздоровлення дітей працівників іншого у дитячому таборі підприємства-партнера (підприємства «Вільногірський гірничо-металургійний комбінат» та ПАТ «Сумихімпром»: діти працівників «Вільногірського гірничо-металургійного комбінату» мали можливість відпочивати в таборі ПАТ «Сумихімпром» «Зоряний»). Що ж стосується відпочинку працівників, то у цій сфері підприємство тісно взаємодіяло з ПАТ «Сумихімпром» та з Іршанським ГВК з питань використання закладів санаторно-профілактичного призначення для працівників підприємств). Уже згадуване Сумське МНВО ім. Фрунзе у цій сфері співпрацює з аптечними мережами м. Суми, надаючи 7% знижку в окремих аптеках для працівників підприємства. Такий інструмент, як здача в оренду, також використовується вітчизняними підприємствами. Наприклад, приміщення гуртожитку підприємства здається в оренду під офіси чи фізичним особам (не працівниками цього суб'єкта господарювання), або коли приміщення власного палацу культури використовується при проведенні урочистого заходу підприємства з нагоди річниці заснування цього суб'єкта господарювання.

На рис. 2.18 представлено схему вибору доцільних груп інструментів управління розвитком потенціалу соціальних об'єктів промислового підприємства. Лінії А-Е є лініями продовжуваного вибору інструментів, оскільки, якщо для окремого закладу підприємство обирає одну групу інструментів, це не означає, що й інші групи не підходять. Прийняття рішення продовжується до тих пір, поки не будуть вичерпані всі запитання для вибору.

Схема на рис. 2.18 є найбільш загальним відображенням дійсного процесу ухвалення рішень щодо застосування тих чи інших груп інструментів. Хоча на практиці такий вибір часто є суб'єктивним, спираючись більшою мірою на власну думку управлінців.



Примітки: ¹⁾ – як параметри послуги маються на увазі її ціна, якість, асортимент тощо; ²⁾ – розвиток у бік розширення або скорочення, що може дати видимий результат; ³⁾ – під організаціями маються на увазі як підприємства, так і фінансові і нефінансові організації, з якими існують чи можуть бути побудовані партнерські стосунки в сфері управління соціальною сферою

Рис. 2.18 – Блок-схема вибору інструментів підвищення ефективності закладів соціальної інфраструктури підприємства

За блок-схемою підприємство має можливість обрати для реалізації будь-яку кількість груп інструментів, що відповідають умовам їх застосування. Далі з позицій власної вигоди керівництво відсіює або приймає обрані варіанти рішень щодо груп інструментів. Залежно від особливостей закладу у відібраних групах інструментів застосовуються ті або інші їх елементи.

Так, заклади, які у ході оцінювання визначені як ті, послуги яких мають високу пріоритетність серед працівників, доцільно використовувати при формуванні соціальної пропозиції для персоналу. Залежно від суб'єкта господарювання пільги до ціни на послуги соціальних об'єктів формуються різним способом (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Підходи до формування пільгової ціни на послуги об'єктів соціальної сфери підприємств для працівників
(сформовано з використанням [145; 192])

Найменування	Сутність підходу	Переваги	Недоліки підходу
1. Однакова ціна для всіх категорій споживачів	Ціна на послуги соціальних об'єктів для працівників підприємства така ж як і для осіб, що не працюють у компанії	Дуже доречний для об'єктів соціальної сфери, які є унікальними за цінністю послуг, що вони надають. У працівників виникає бажання скористатися послугою навіть за умови її повної оплати	Об'єкт не виконує свого основного призначення – забезпечення працівників соціальними послугами. Послуги об'єкта не враховуються у системі мотивування персоналу
2. Користування послугами закладу підприємства для працівників безкоштовне	Усі працівники на рівних умовах безкоштовно користуються послугами соціального об'єкта	Працівники асоціюють себе з підприємством і розуміють, що в іншому випадку ці послуги будуть для них платними	Підприємство несе значні витрати від надання безкоштовних послуг
3. Ціна послуг для працівників підприємства є пільговою (пільга однакова)	Підприємство встановлює коефіцієнт пільги до ціни послуги однаковий для всіх працівників	Для об'єкта є більша можливість завантаження власних потужностей щодо надання послуг за рахунок споживачів, що частково оплачують соціальні послуги	Коефіцієнт пільги в основному значно нижче собівартості послуги. Крім того, у працівників за однакових пільг не виникає стимулу до кращої роботи
4. Ціна послуг для працівників підприємства є пільговою (пільга диференційована)	Встановлюється коефіцієнт пільги до ціни послуги диференційований для працівників: – залежно від стажу роботи; – за результатами атестації; – за результатами роботи; – за розміром доходу працівника; – за внеском у загальний результат роботи підприємства тощо	Більша конкуренція серед працівників за можливість кращих пільг, у результаті чого виникає мотивація до більш ефективної роботи	Не враховується, що диференціація пільг не завжди справедлива по відношенню до різних категорій персоналу

Підходи до формування соціальних пільг, що використовуються на вітчизняних підприємствах [161]:

- устанавлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства (відзначили 59% тих респондентів, на підприємствах яких працівникам надаються соціальні пільги);
- устанавлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам – 29%;
- грошова компенсація витрат соціального характеру – 9%;
- устанавлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів – 3%.

Зупинимося на останньому підході на основі диференціювання пільг, тому що практика показує, що перші три підходи не задовольняють керівництво підприємств у системі мотивування персоналу. Для обґрунтування встановлення доцільних пільг персоналу для підвищення вмотивованості до споживання соціальних послуг об'єктів підприємства скористаємося основами диференційованого підходу. Недоліків цього підходу спробуємо уникнути шляхом його модернізації.

Оцінити персонал можна за багатьма методами. Їх вибір залежить від призначення дослідження, кількості персоналу. Методи класифікують за формою вираження кінцевого результату на описові, кількісні та комбіновані. В описових методах оцінювання персоналу подається у текстовій формі, у кількісних та комбінованих – використовуються шкали оцінок. Також методики оцінювання персоналу поділяють на традиційні і нетрадиційні. У першому випадку вони сфокусовані на окремому працівникові, і засновані на суб'єктивній оцінці керівника чи колег. Такі методи ефективні для великих та середніх підприємств з відносно стабільним зовнішнім середовищем. Нетрадиційні методи аналізують робочу групу (колектив) і акцентують увагу на оцінюванні працівника його колегами, на спроможності його працювати в групі [107].

Скористаємося методикою диференціації персоналу для оптимізації системи стимулювання працівників за досвідом ВАТ «Камаз» [149]. У рамках нашого підходу передбачається оцінка ефективності діяльності усіх працівників

підприємства. На основі результатів цього оцінювання буде сформовано диференційовану соціальну пропозицію у частині пільг на послуги закладів соціального призначення для персоналу.

Передбачається, що за нашим підходом оцінюються усі працівники підприємства, проте недоцільною, на нашу думку, є оцінювання керівників вищої ланки управління, осіб, що мають стаж роботи за посадою менше півроку. Оцінювання проводиться експертним шляхом, серед експертів обов'язково має бути безпосередній керівник підрозділу, до якого відноситься працівник. Опис критеріїв та шкалування подаються в описовому вигляді для спрощення процедури оцінювання. Таке оцінювання доцільно проводити регулярно – 1-2 рази на рік. При цьому працівники повинні знати, як оцінюються результати їх діяльності. За основу візьмемо пропоновані авторами праці [149] шість критеріїв оцінювання: якість роботи, удосконалення роботи, обсяг роботи, дотримання терміну виконання роботи, відношення до праці, дотримання принципів корпоративної етики. Варіант відкритої шкали оцінок за критеріями поданий у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Опис критеріїв якісного оцінювання персоналу

Критерій 1	Шкала критерію 2
1. Якість роботи	1 – неприйнятний рівень виконуваної роботи; 2 – неприйнятні показники виконуваної роботи, але працівник намагається їх покращити; 3 – прийнятний рівень виконуваної роботи; 4 – гарний рівень виконуваної роботи; 5 – відмінний рівень виконуваної роботи
2. Удосконалення роботи	1 – несамотійний, ненадійний працівник; 2 – несамотійний, але надійний, працюючи у команді; 3 – недостатня надійність у виконанні роботи, але прагне до підвищення професійних навичок; 4 – достатня надійність у самотійній роботі, добре працює у команді; 5 – цілком самотійний, надійний
3. Обсяг роботи	1 – часто не виконує нормативний обсяг робіт; 2 – як правило, виконує нормативний обсяг робіт, рідко допускає їх невиконання; 3 – регулярно виконує нормативний обсяг робіт; 4 – періодично перевиконує нормативний обсяг робіт; 5 – продуктивність значно вища нормативного обсягу робіт

Продовження табл. 2.15

1	2
4. Дотримання терміну виконання роботи	1 – завжди затримується з терміном виконання роботи; 2 – не дотримується терміну виконання роботи у більшості випадків; 3 – дотримується терміну виконання роботи у більшості випадків; 4 – завжди дотримується терміну виконання роботи; 5 – виконує роботу раніше строків
5. Відношення до праці	1 – ніколи не дотримується правил* виконання роботи; 2 – не завжди дотримується правил виконання роботи; 3 – в основному дотримується правил виконання роботи; 4 – завжди дотримується правил виконання роботи; 5 – відповідальний щодо правил виконання роботи, впливає на інших щодо їх дотримання
6. Стаж роботи	1 – менше 1 року; 2 – від 1 року до 3 років; 3 – більше 3 років, але менше 5; 4 – від 5 до 10 років; 5 – більше 10 років
Бонусні бали (за аналізований період)	За проходження підвищення кваліфікації (1 б.); за керівництво виробничою практикою (2 б.); за перемогу у корпоративних змаганнях (3 б.); за високі успіхи у роботі (4 б.) тощо (бали встановлюються за значущістю для підприємства в цілому)

Примітка: * – до правил виконання роботи відноситься дотримання правил охорони праці; дотримання робочого розпорядку, у т. ч. відсутність запізень на роботу

Важливо, щоб експерти у своєму оцінюванні персоналу уникали фактору суб'єктивізму. Вони повинні коректно розуміти зміст понять у шкалах критеріїв. Наприклад, що мається на увазі під термінами «надійність», «самостійність» тощо, а саме той зміст, який вкладають у ці показники безпосередні розробники шкали критеріїв. Кожне підприємство може самостійно формувати критерії оцінювання персоналу та їх шкалування, оскільки у їх виборі важливе значення відводиться специфіці діяльності компанії.

Результати оцінювання за всіма критеріями, враховуючи бонусні бали, підсумовуються, і підраховується індивідуальний бал. Далі формується рейтинг за ефективністю діяльності у межах укрупнених підрозділів-блоків за категоріями працівників. Категорії персоналу виокремлюються відповідно до ланки управління, до кваліфікації, розряду, спеціалізації тощо. Таким чином, можливо уникнути такого недоліку диференційованого надання пільг, як несправедливий коефіцієнт пільг серед різних категорій персоналу. Для спрощення оцінювання

краще, щоб кількість груп була невеликою. Доцільність множинного ділення найвища для підприємств з великою кількістю підрозділів та персоналу.

У рамках кожної категорії працівників формується свій розподіл методом «критичних перцентилів» (перцентиль – це показник, що розбиває сукупність кількісних і порядкових даних на певні частини [141]), що відповідають таким величинам як 20-й, 40-й, 60-й та 80-й перцентилі. Це зручно робити за допомогою програмного пакету SPSS. Усі результати, які знаходяться за своєю частотою зустрічності в діапазоні від 1-го до 20-го перцентилю включно, належать до зони «дуже низьких значень». У зону «низьких» значень потрапляють результати, які опинилися у діапазоні від 21-го по 40-й перцентиль включно. У зону «середніх» значень потрапляють результати, які знаходяться в діапазоні від 41-й по 60-й перцентиль включно. У зоні «вище середніх» значень знаходитимуться результати у діапазоні з 61-й по 80-й перцентиль включно. Зоні «високих» значень відповідають результати, що відносяться до діапазону від 81-го до 100-го перцентилю включно.

Намагання працівників належати до вищої групи буде сприяти підвищенню продуктивності праці. Диференціація дає можливість у будь-якому колективі виявити кращих і гірших працівників. Будь-які якісні зміни у роботі соціального об'єкта (зокрема, якщо за результатами оцінювання заклад отримав за оцінками низький потенціал за складовою цінності) призводять майже у всіх випадках і до поступового зростання ціни на послуги, у т. ч. і можливого зменшення пільгового коефіцієнта на послуги для працівників підприємства. Проаналізуємо таку зміну пільгової ціни для працівників. Коли підприємство пропонує своїм працівникам соціальні послуги власних соціальних об'єктів за пільговими цінами, то закономірно несе певні витрати. Ці витрати включаються до загальних витрат на утримання закладу:

$$B_{заг} = B_n + B_{ін}, \quad (2.19)$$

де $B_{заг}$ – загальні витрати підприємства на утримання закладу інфраструктури; B_n – витрати на фінансування пільгових послуг працівникам;

B_{in} – інші витрати (собівартість послуг для інших клієнтів, оновлення матеріально-технічної бази, ремонт, поточні витрати тощо).

Ціна пільгових послуг для персоналу підприємства складає:

$$C_n = k_n \cdot C_i, \quad (2.20)$$

де C_n – пільгова ціна; k_n – коефіцієнт пільги; C_i – звичайна ціна i -ї послуги.

За диференційованого підходу до встановлення пільг на послуги об'єктів соціальної сфери дохід підприємства від реалізації соціальних послуг конкретного об'єкта інфраструктури складає:

$$D = C_i \cdot O_k + \sum_{i=1}^m k_i \cdot O_n \cdot C_i, \quad (2.21)$$

де D – дохід підприємства від реалізації послуг об'єктів інфраструктури; O_k – обсяг реалізованих послуг на комерційній основі; O_n – обсяг реалізованих послуг на пільговій основі; k_i – диференційовані коефіцієнти пільг на i -у послугу; i – номер послуги соціального об'єкта ($i = \overline{1, m}$).

Враховуємо, те що при оцінюванні прибутку від сукупної реалізації послуг до уваги береться величина $(O_m - O_k - O_n) \cdot 3B_o$ (O_m – максимально можливий обсяг реалізації послуг з урахування існуючих потужностей соціального закладу; $3B_o$ – змінні витрати на одиницю послуги) – витрати, зв'язані з нереалізацією послуг в аналізованому періоді, але які були підготовлені до реалізації. Чим більше запланованих послуг заклад реалізує, зокрема працівникам конкретного підприємства, тим у більшому вигаші він залишиться.

Прибуток підприємства від діяльності соціального закладу дорівнюватиме (без урахування іншого цільового використання закладу):

$$П = П - B_{заг}, \quad (2.22)$$

де $П$ – прибуток підприємства від діяльності соціальних закладів.

Установлення диференційованого розміру пільг може супроводжуватися підвищенням якості послуг та, як результат, підвищенням ціни на послуги. Підприємство несе додаткові витрати, зв'язані з цим, але з підвищенням якості послуг, попит на них з боку працівників з великою імовірністю зросте навіть за умови диференціювання пільг та фактичного зменшення вигідності коефіцієнта знижки до ціни.

Опишемо математично ситуацію, коли підприємство вирішує диференціювати коефіцієнти пільг на послуги об'єктів соціальної сфери для різних груп персоналу:

$$\left\{ \begin{array}{l} D = C_i \cdot O_k + \sum_{i=1}^m k_i \cdot O_n \cdot C_i \\ \Pi - B_n - B_{in} \rightarrow \max \\ B_n \downarrow \wedge B_{in} \uparrow \\ \sum_{i=1}^m (k_i \cdot C_i) \rightarrow \sum_{i=1}^m (a_i \cdot C_i), \end{array} \right. \quad (2.23)$$

де a_i – частка прибутку від надання i -ї послуги у ціні.

Чим вища частка прибутку, яку прагне отримати підприємство, від надання послуги в її ціні, тим важче встановити прийнятний коефіцієнт пільги для працівників підприємства, або ж ціна на послугу повинна зрости, хоча це зростання не завжди прийнятне стосовно інших категорій споживачів послуг – тих клієнтів, які не мають відношення до підприємства, на балансі якого перебуває соціальний заклад.

Для соціальних об'єктів попит на їх послуги для працівників підприємства, що ними володіє, часто визначається дрібними деталями, що включені у критерій зручності отримання, а саме час надання. Працівникам повинне бути доречним отримання послуги соціального закладу у неробочий для них час, їм повинно бути зручно дістатися до безпосереднього місця отримання послуги. Важлива роль порядку отримання послуги – відсутність черги, простота оформлення

безкоштовного / часткового оплатного способу користування послугою. Щодо достатності приміщень, то це суб'єктивно оцінений критерій за думкою власне працівників закладу, хоча для усіх об'єктів соціального призначення діють цілком конкретні нормовані показники достатності приміщень закладів. Наприклад, для закладів громадського харчування для працюючих – кількість місць у їдальні має бути у розрахунку одне місце на чотирьох працюючих у зміну, а площа буфету визначається у розрахунку 1 м^2 на кожного користувача, але не менше 12 м^2 . Що стосується важливості критерію відкритості та доступності інформації про заклад, зокрема, у мережі Інтернет, друкованих інформаційних матеріалах, то для працівників цей критерій не настільки важливий, як для сторонніх користувачів послуг, оскільки всю необхідну інформацію про умови надання соціальних послуг вони можуть почерпнути через спеціальні внутрішні структури – профспілка, відділи, що відповідають за соціальний розвиток підприємства. Як і для будь-якого споживача послуг їх варіативність (тобто можливість обрати альтернативну пропозицію від закладу на протигагу існуючому) також має суттєве значення для працівників.

Урахування всіх критеріїв якості послуг для сторонніх споживачів та для працівників підприємства є неодмінною умовою підтримання та розвитку економічних показників соціального об'єкта, оскільки навіть успішний за економічною складовою ефективності заклад не має перспектив у майбутньому, якщо складова цінності у нього знаходиться на низькому рівні.

Уявлення про успішність управління якісними характеристиками послуг дає показник довіри споживачів послуг до закладу, який визначається таким чином:

$$P_{\partial} = I_3 + I_{\partial} + I_n, \quad (2.24)$$

$$I_3 = \frac{N_{\text{заг}} - N_{\text{незадов}}}{N_{\text{заг}}}, \quad (2.25)$$

$$I_{\partial} = \frac{N_{\partial}}{N_{\text{заг}}}, \quad (2.26)$$

$$I_n = \frac{N_n}{N_{заг}}, \quad (2.27)$$

де P_0 – показник довіри; I_3 – індекс задоволення отриманими послугами; I_6 – індекс бажаючих скористатися послугами ще раз; I_n – індекс тих, хто налаштований порадити послуги іншим споживачам; N_6 – кількість споживачів, що виявили бажання скористатися послугами ще раз; N_n – кількість споживачів послуг, що налаштовані порадити їх іншим; $N_{заг}$ – загальна кількість аналізованих споживачів; $N_{незадов}$ – кількість споживачів, що залишилися незадоволеними отриманими послугами.

Показники у формулах (2.24-2.27) зручно визначати шляхом опитування споживачів безпосередньо по закінченню терміну надання послуги та за кількістю можливих скарг та позитивних відгуків, отриманих з боку клієнтів.

Для детального аналізу отриманого значення показника довіри необхідно встановити відповідні інтервали, кожен з яких буде характеризувати рівень показника довіри до закладу його споживачів. Визначимо граничні значення за формулою:

$$i = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{n}, \quad (2.28)$$

де X_{\max} – максимально можливе значення показника довіри (=3); X_{\min} – мінімальне значення показника довіри (=0); n – кількість градацій шкали.

Отже, при $P_0 \geq 2$ вважаємо, що довіра споживачів до закладу висока, при $1 \leq P_0 < 2$ – середня, при $P_0 < 1$ – низька.

Таким чином, управління якістю послуг закладів соціальної інфраструктури промислового підприємства та зміна коефіцієнтів пільги на послуги соціальних об'єктів, фактичне їх диференціювання може бути дієвим стимулом зростання продуктивності праці персоналу, підвищити економічний потенціал закладу з переходом його з розряду дотаційних у самофінансовані, сформувати позитивне

відношення до закладів соціального призначення підприємства серед усіх категорій споживачів.

Розвиток соціальної інфраструктури підприємств як елемента відтворення людини може забезпечити: безперервний процес відтворення працівника через реалізацію принципу «профілактика захворювання краще, ніж його лікування»; позбавлення підприємства від можливих значних витрат у разі виникнення професійного захворювання; формування дієвої системи соціальних пільг і гарантій для працівників тощо. Повинні враховуватися фактори розміщення закладів соціальної сфери. Як правило, це місцевості біля річок, лісові території, місця, що мають оздоровчо-лікувальні властивості тощо. Велика кількість підприємств мають заклади соціального призначення на морських узбережжях, зокрема, це українські території – Одещина, Миколаївщина, Херсонщина, Азовське море тощо.

Проблемою утримання соціальної інфраструктури для підприємств є нестача фінансових ресурсів та вільних оборотних коштів у більшості підприємств для реалізації проектів розвитку соціальних об'єктів. У праці [108] автори вирішенням цієї проблеми вважають активну співпрацю підприємств з банківською системою. Наприклад, у банку немає розвиненої соціальної сфери, але вирішенням соціальних проблем керівництво банків прагне займатися. Тут знаходиться точка зіткнення інтересів підприємства (пільгові кредити на розвиток соціальної сфери) і банків (забезпечення їх співробітників доступом до об'єктів соціальної сфери). Підприємства за рахунок пільгового кредитування оптимізують витрати на розвиток соціальної інфраструктури, а банки за рахунок недоотриманого прибутку через пільгові відсоткові ставки, отримують доступ до об'єктів соціальної сфери підприємств. Таке співробітництво є актуальним ще й тому, що через невикористані потужності об'єктів соціальної сфери підприємства мають можливість надавати їх у користування банкам для забезпечення їх співробітників соціальними благами.

Таким чином, формування комплексу інструментів управління розвитком об'єктів соціальної сфери промислових підприємств має ґрунтуватися на

об'єктивних даних стосовно рівня адекватності потенціалу окремих закладів соціального призначення підприємства, що дає можливість більш ефективно сприяти підвищенню ефективності соціального забезпечення працівників підприємства та підвищить дохід суб'єкта господарювання від мережі власних об'єктів соціальної інфраструктури.

Висновки до другого розділу

1. Проаналізовані підходи до визначення ефективності соціальних об'єктів промислових підприємств. Зазначено їх можливі недоліки з позиції об'єктивності дослідження. Визначено, що більшість підходів до оцінювання ефективності соціальної інфраструктури підприємств розраховані на оцінювання лише за окремими показниками, а тому вони є малоінформативними з позицій прийняття рішень стосовно управління потенціалом закладів соціального призначення у складі промислових підприємств.

2. Розкрито авторський підхід до визначення потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств з позицій можливостей закладів соціального призначення до задоволення інтересів груп зацікавлених осіб його діяльності – власників підприємства (складова економічної ефективності), працівників підприємства (складова пріоритетності послуг) та сторонніх споживачів послуг закладу соціального призначення підприємства (складова цінності). Під складовою економічної ефективності мається на увазі те, чи є об'єкт інфраструктури економічно вигідним, що розраховується за низкою економіко-фінансових показників. Під складовою пріоритетності розуміємо позиції послуг конкретного соціального об'єкта у пріоритетах працівників підприємства, якому цей заклад належить. Під складовою цінності мається на увазі загальна вага послуг закладу в очах споживачів послуг.

3. Обґрунтовано важливість соціальних інновацій для підприємства, зокрема у сфері управління потенціалом об'єктів соціальної сфери. Запропоновано

загальний план упровадження соціальних нововведень на підприємстві. Зазначено, що до соціальних нововведень у діяльності об'єктів соціальної сфери підприємств може відноситися відкриття нового закладу соціального призначення, перепрофілювання існуючого закладу, розроблення та впровадження нових видів послуг, що надаються закладом тощо.

4. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери у складі промислових підприємств, який охоплює такі стадії: збір інформації; формування складових оцінювання об'єктів дослідження; визначення показників оцінювання складової економічної ефективності; формування підходу до визначення пріоритетності послуг серед працівників; визначення показників оцінювання складової цінності; оцінювання потенціалу кожного об'єкта; розміщення об'єктів дослідження на матриці значимості; комплексна характеристика кожного об'єкта дослідження за результатами оцінки.

5. Розроблено показник визначення загального потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств, за яким можливо зробити висновок про рівень врахування усіх можливостей об'єктів соціального призначення підприємств. Встановлено, що на практиці значення цього показника майже ніколи не дорівнює максимуму – 1, оскільки для більшості об'єктів соціальної інфраструктури прийнятною умовою їх ефективності є значимість хоча б за однією із запропонованих складових.

6. Викладено підхід до оцінювання готовності підприємства до впровадження заходів з управління потенціалом соціальних об'єктів, що йому підпорядковані. Цей підхід ґрунтується на оцінюванні підприємства за шістьма різноспрямованими критеріями – відношення до ризиків, налагодженість відносин з органами місцевого самоврядування, володіння сучасними методами управління соціальною сферою, цільова направленість підприємства на збереження соціальних об'єктів, рівень розвитку маркетингових служб на підприємстві; фінансово-економічний стан підприємства. Розроблена матриця «Рівень адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери – готовність до впровадження

заходів із розвитку об'єктів соціальної сфери», яка дає можливість визначити позиції конкретного підприємства у сфері управління потенціалом власних об'єктів соціальної сфери та спроможність до його посилення.

7. Сформовано комплекс інструментів управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств, що систематизовані у групи: маркетингові, оптимізаційні, партнерські, раціоналізаторські, організаційні та інші.

8. Проаналізовано підходи до формування пільг на послуги соціального спрямування для працівників промислових підприємств. Запропоновано модифікований авторський підхід до диференціювання пільг на послуги об'єктів соціальної сфери підприємства на основі оцінювання персоналу за критеріями якості роботи, її удосконалення, обсягу, бонусних балів тощо. Здійснено аналіз економічних показників об'єктів соціальної сфери підприємств при зміні пільгових коефіцієнтів ціни послуг. Запропоновано показник довіри до закладу як критерій оцінювання заходів із вдосконалення конкурентних показників роботи об'єктів соціальної сфери.

Матеріали розділу відображені у публікаціях: [75; 80; 86-88; 91-94]

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Організаційно-економічні засади механізму управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

За сучасних умов господарювання важливою передумовою ефективності соціально-економічної діяльності промислового підприємства є налагодженість внутрішньої системи управління його об'єктами соціальної сфери. Для досягнення стійких позицій на ринку підприємству не можна нехтувати засадами механізму управління потенціалом соціальних об'єктів у своєму складі.

За нестабільних зовнішніх умов діяльності керівництво промислових підприємств приділяє значну увагу розробленню адекватних стратегій розвитку, які дають можливість швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися до них і визначити способи нівелювання від негативних факторів. Якщо стратегічне управління у виробничих аспектах широко застосовується, то впровадження механізму стратегічного управління соціальною сферою промислових підприємств залишається досить рідкісним явищем у вітчизняних промислових виробників.

Аналіз історичних аспектів досліджень механізму управління підприємством у цілому та потенціалом його окремих підсистем, зокрема, дає можливість зробити висновок про те, що різні наукові підходи характеризують в основному окремі аспекти системи. До основних наукових підходів щодо управління потенціалом підприємства належать: системний, комплексний, інтегрований, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий та ситуаційний підходи [22].

Найбільш поширеним є комплексний підхід, який передбачає поєднання всіх підсистем управління підприємством у сукупну систему взаємозв'язаних елементів. За інших трактувань механізму управління потенціалом стверджується, що він є фактично організаційно-економічним, тобто поєднує в собі організаційну та економічну частину.

Однією з основних особливостей функціонування організаційно-економічного механізму управління потенціалом будь-якої підсистеми підприємства є спроможність до постійного розвитку. Зважаючи на те, що розвиток може бути як прогресивним, так і регресивним [22], основним завданням функціонування механізму управління потенціалом підсистем підприємства, зокрема сфери управління соціальними об'єктами, має стати збереження стабільності та сталого економічного зростання усіх елементів як самого механізму управління, так і елементів сукупного потенціалу. Під стабільністю розуміється «спроможність системи підтримувати усі структурні складові в стані стійкого функціонування» [203].

Наступний аспект формування механізму управління потенціалом підприємства є похідним досліджень співвідношень структурних елементів потенціалу підприємства. Так, їх елементарний набір (згідно ресурсного підходу до визначення потенціалу підприємства) ще не формує потенціал підприємства і не формує механізм управління. Таке об'єднання повинне забезпечувати взаємодію між окремими елементами, установлення між ними певних взаємозв'язків, які б відповідали цілям підприємства, стратегії забезпечення його конкурентоспроможності та розвитку [22].

Для забезпечення реалізації дієвого управління об'єктами соціальної сфери на промислових підприємствах необхідною умовою є формування системи організаційних та економічних заходів щодо управління їх потенціалом. Це в свою чергу в перспективі дасть позитивні економічні результати.

Незважаючи на різні джерела фінансування соціальної інфраструктури, значна їх частина направлена на відновлення основних фондів об'єктів соціальної сфери. Структура джерел фінансування капітальних вкладень промислового

підприємства в соціальну інфраструктуру залежить від таких факторів: оподаткування доходів підприємства; темпи зростання реалізації товарної продукції; структура активів підприємства; стан ринку капіталу в державі; відсоткова політика комерційних банків; ступінь розвитку процесів управління фінансовими ресурсами підприємства; напрями стратегічного розвитку підприємства; кількість об'єктів соціальної сфери; ступінь ротаційності і муніципалізації об'єктів соціальної сфери і т. д.

Для об'єктів соціальної інфраструктури, що є дотаційними, капітальні вкладення необхідно здійснювати на заміну та оновлення основних засобів з ціллю підвищення якості надаваних послуг та збільшення попиту на них. Якщо ж розглядати введення в експлуатацію нових основних засобів чи розширення існуючих потужностей, то це доцільно лише для соціальних об'єктів, які є самоокупними.

Розподіл прибутку на розвиток об'єктів соціальної сфери можливий тільки після «насичення» або достатнього розвитку соціальних умов праці. Така ситуація може виникнути на підприємствах, що стабільно працюють тривалий час. В інших випадках також є можливим використання частини прибутку підприємства на вирішення задач розвитку соціальних об'єктів. Дослідження і аналіз даних, здійснені А. Л. Кузнецовим [66], дають можливість встановити закономірність, що може бути представлена формулою:

$$R = 2 \cdot p \cdot (1-p)^2 \quad (3.1)$$

де R – рентабельність підприємства; p – частка відрахувань від прибутку на соціальний розвиток.

При відрахуванні від прибутку на соціальний розвиток 30-35% рентабельність досягає 30%. Відповідно при зниженні чи збільшенні частки відрахувань відбувається зниження рентабельності (рис. 3.1). Ці межі відрахувань від прибутку на соціальний розвиток, зокрема на фінансування соціальної інфраструктури підприємства, мають рекомендаційний характер. Для точного

визначення нормативу розподілу прибутку на соціальний розвиток підприємства необхідним є поглиблений статистичний аналіз, урахування існуючого стану соціального розвитку суб'єкта господарювання, наявність на його балансі об'єктів соціального призначення.

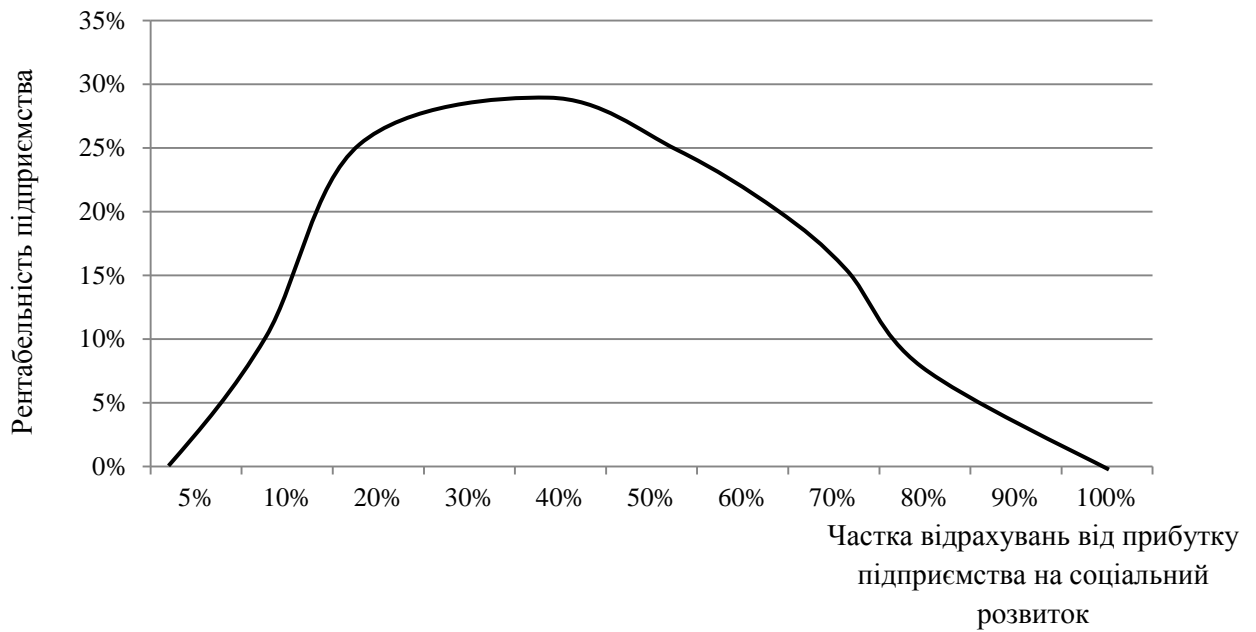


Рис. 3.1. Взаємозалежність рентабельності підприємства і частки відрахувань від прибутку на соціальний розвиток (побудовано за [66])

Фінансування соціальної сфери тісно взаємозв'язане з розробленням і застосуванням мотиваційних програм, без яких фінансування не дасть очікуваного ефекту. Якщо соціальні заходи колективного характеру фінансуються на задоволення фактичних потреб працівників нормативного рівня, то індивідуальні програми (надання путівок в санаторії, дитячі табори, дитячі садки, оплата навчання, гуртки тощо) мають надаватися працівникам з урахуванням особистого вкладу в діяльність суб'єкта господарювання.

У періоди високої рентабельності підприємство може собі дозволити фінансування великої кількості соціальних програм. Тоді як за низького рівня рентабельності навіть великі підприємства не здатні фінансувати розвиток соціальної сфери місцевого рівня поза законодавчо встановлені норми.

Рівень соціальної стратегії промислового підприємства залежить від його рентабельності (рис. 3.2).

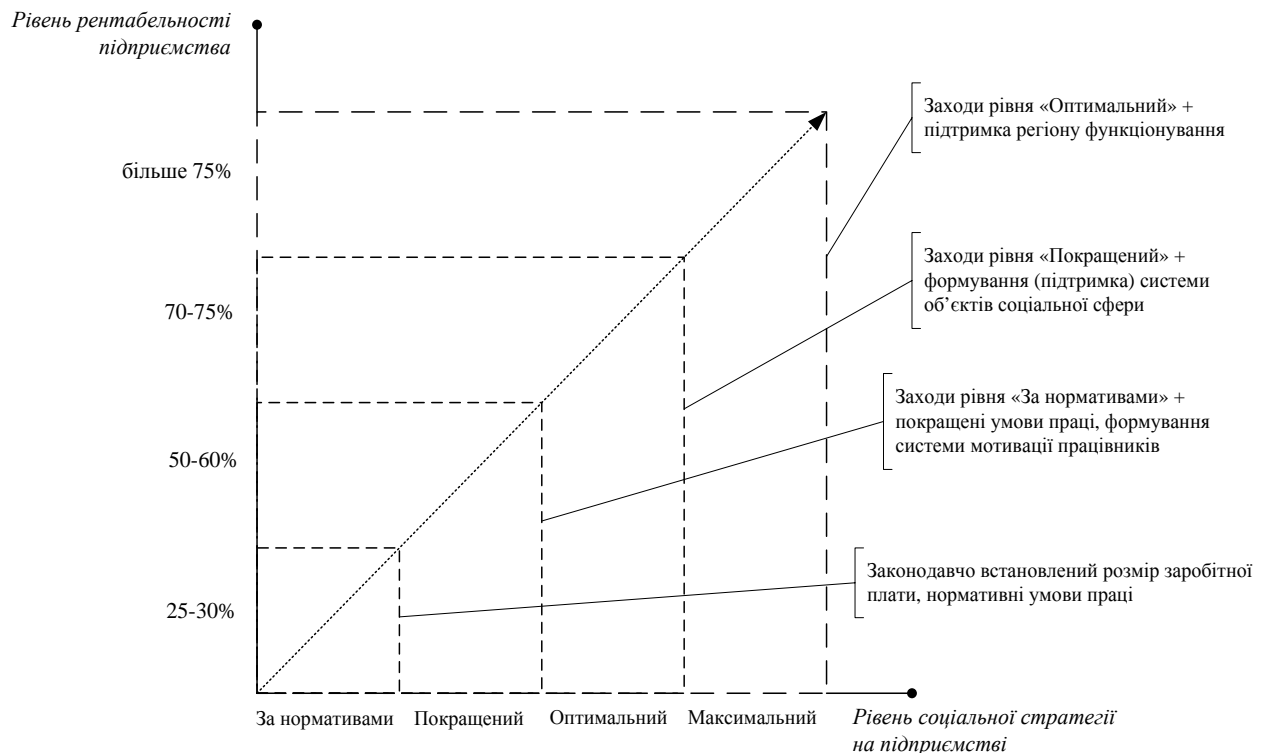


Рис. 3.2. Залежність рівня соціальної стратегії від рентабельності підприємства

З рис. 3.2 на чотирьох рівнях соціальної стратегії підприємства залежно від його рівня рентабельності можливе здійснення різного обсягу заходів соціального напрямку. На першому рівні «За нормативами» підприємство виконує встановлені законодавчо норми управління соціальною сферою. На наступному рівні «Покращений» до цих заходів можуть долучатися додаткові інструменти формування системи мотивування персоналу. На третьому рівні «Оптимальний» підприємство вдається до формування (підтримки) об'єктів соціальної сфери. Саме за високого рівня рентабельності підприємство спроможне у повному обсязі забезпечити утримання закладів соціальної сфери, які не є самоокупними. На рівні «Максимальний» підприємство може виступати фактичним благодійником регіону свого функціонування, активно підтримуючи розвиток місцевої громади.

Соціальна інфраструктура промислового підприємства є складною системою, яка складається з підсистем і містить у собі велику кількість взаємозв'язаних елементів. *Управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислового підприємства* – це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності закладів соціально-культурного значення, що підпорядковані окремому суб'єкту господарювання з урахуванням їх сильних сторін та нівелюванням можливих недоліків. Управління потенціалом соціальної інфраструктури промислового підприємства включає розроблення структури організаційно-економічного механізму управління, функцій, управлінських рішень, які разом призводять до виконання основного завдання – ефективної роботи соціальних об'єктів підприємства. На систему управління об'єктами соціальної сфери промислових підприємств впливає низка факторів зовнішнього середовища (трудове законодавство, нормативи, суспільні норми, етичні обмеження тощо). Зокрема, велика роль у стимулюванні промислових підприємств до розвитку об'єктів місцевої соціальної інфраструктури належить органам місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування можуть застосовувати інструменти стимулюючої направленості на збереження підприємствами об'єктів соціальної сфери та заходи обмежувального характеру. Зокрема, у світовій практиці господарювання виокремлюють три види соціального партнерства держави та місцевих представників бізнесу [115]: Швеція, Фінляндія, Бельгія, Нідерланди – активна участь держави в регулюванні соціально-трудових відносин на рівні окремого підприємства; США, Канада, Японія, держави Латинської Америки, англомовні держави Африки – роль держави полягає в прийнятті відповідних законодавчих та нормативних актів, рекомендацій та вимог; Австрія, Німеччина, Франція, частково Великобританія – поєднання двох попередніх видів соціального партнерства.

Потенціал об'єктів соціальної сфери промислового підприємства не можна розглядати лише як просту сукупність ресурсів та можливостей їх застосування. Це комбінація складових, що дає підприємству додаткові переваги у соціально-економічній сфері діяльності, завдяки ефекту синергізму. Нарощування потенціалу

соціальних об'єктів підприємства полягає у більш повному використанні кожного закладу як компонента цілісної системи для підвищення сукупної ефективності соціально-економічної сфери промислового підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислового підприємства – це сукупність взаємозв'язаних елементів, що створюють організаційну та економічну основу управлінського впливу на фактори, від стану яких залежать результати діяльності соціальних об'єктів, що підпорядковані підприємству (рис. 3.3).

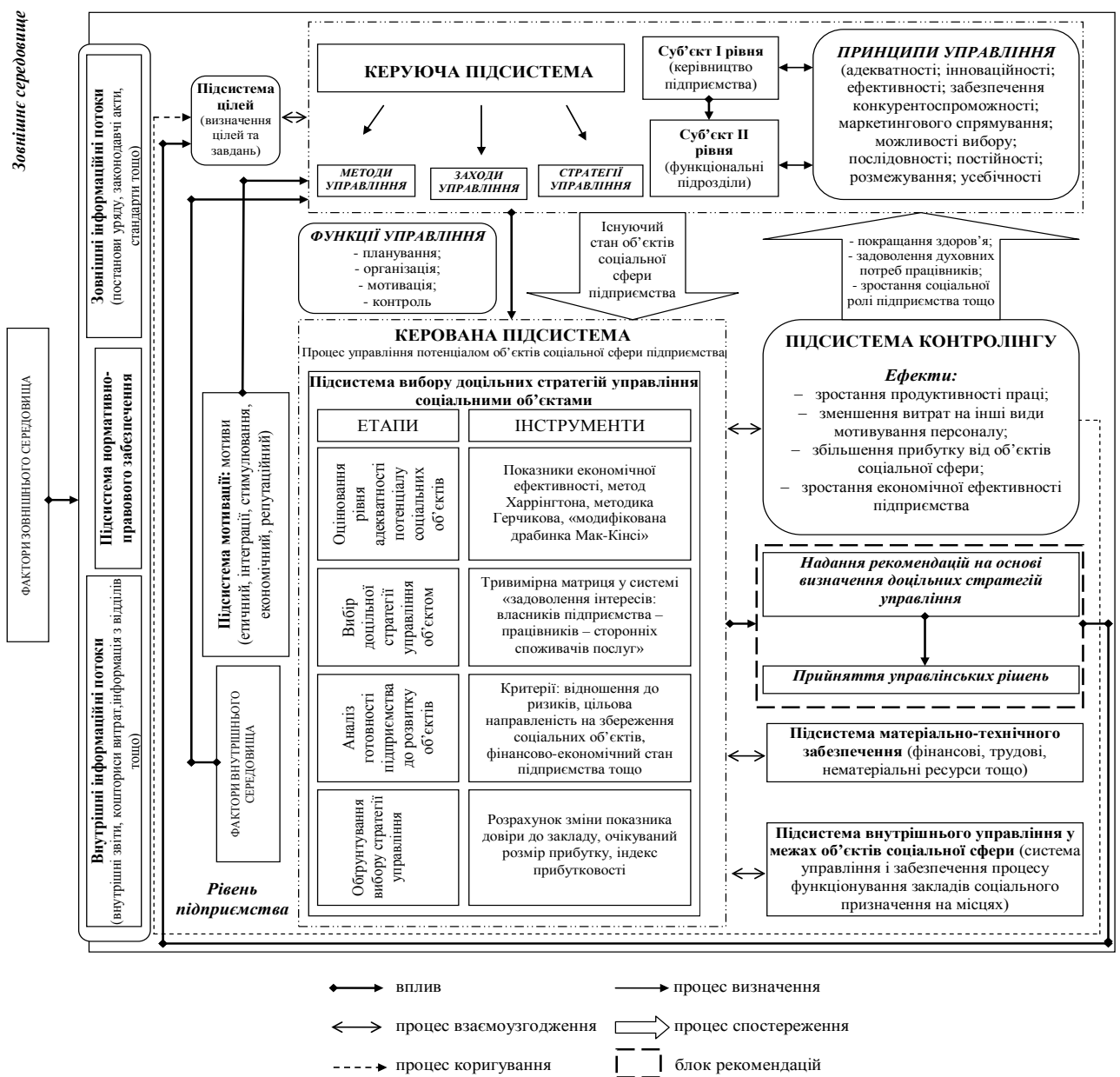


Рис. 3.3. Структурно-логічна схема формування організаційно-економічного механізму управління потенціалом об'єктів соціальної сфери

При формуванні організаційно-економічного механізму управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислового підприємства необхідно враховувати специфіку об'єкта управління, зокрема вплив елементів зовнішнього середовища, принципи, на яких має ґрунтуватися управління, зовнішні та внутрішні інформаційні потоки тощо.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислового підприємства складається із таких підсистем, як керуюча, керована, підсистема мотивації, підсистема матеріально-технічного забезпечення тощо.

Механізм є циклічним процесом. Суб'єкт першого рівня керуючої системи – це керівництво підприємства, яке на основі зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків, зважаючи на місію суб'єкта господарювання, його цілі та завдання, здійснює управлінські дії за функціями управління (управління, організація, мотивація і контроль) над суб'єктом другого рівня – представниками функціональних підрозділів. Представники з підрозділів мають чітко встановлені завдання.

Специфіка управління об'єктами соціальної сфери в тому, що значна частина управлінських функцій здійснюється безпосередньо на місцях, тобто у межах закладів соціального призначення.

Мотивація як одна із функцій управління, спрямована на створення внутрішніх мотивів у керівництва підприємства здійснювати розвиток існуючої системи соціальних об'єктів. Мотивація для керівництва підприємства розглядається в руслі прагнення підвищити продуктивність праці, зменшити загальні витрати на мотивування персоналу, підвищити ефективність системи мотивування працівників, збільшити прибутки від утримання об'єктів соціальної сфери, підвищити загальну ефективність діяльності підприємства тощо.

У процесі здійснення управління об'єктами соціальної сфери промислового підприємства важливим аспектом успішності є побудова цілей і завдань як конкретизація результатів.

Цілі різних підприємств можуть відрізнятися між собою. Їх вибір здійснюється на основі діагностики підприємства, його фінансово-економічного стану, ринкових позицій, можливостей реалізації потенціалу тощо. Ефективна організація підсистеми контролінгу результатів та взаємодія зі всіма іншими підсистемами організаційно-економічного механізму управління потенціалом об'єктів соціальної сфери підприємства є гарантом налагодженості в роботі та успішності виконання поставлених цілей і завдань.

У процесі здійснення організаційно-економічного механізму управління потенціалом об'єктів соціальної сфери підприємства відбувається постійний рух інформаційних потоків між його підсистемами та елементами, основною метою яких є оптимізація роботи всього механізму. Інформація в рамках інформаційних потоків механізму управління потенціалом об'єктів соціальної сфери повинна відповідати таким вимогам: бути актуальною, релевантною, своєчасною, корисною, повною, зрозумілою, регулярною за надходженням.

Одним з основних факторів впливу на суб'єкт управління є існуючі принципи управління. Для того, щоб заходи із забезпечення розвитку та стабілізації діяльності закладів соціального призначення промислових підприємств були результативними, вони мають бути побудовані на сучасних принципах, серед яких принципи адекватності, інноваційності, ефективності, забезпечення конкурентоспроможності, принцип маркетингової спрямованості, принцип можливості вибору, послідовності, постійності, розмежування, усебічності (табл. 3.1).

Об'єднання наведених принципів у єдиний комплекс дає можливість розглядати організаційно-економічний механізм управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислового підприємства як відкриту, пристосовану до змін зовнішнього середовища систему, яка в змозі забезпечити ціленаправлений розвиток підприємства в нестабільних ринкових умовах за рахунок систематичного безперервного пошуку та використання існуючих та перспективних можливостей розвитку.

Таблиця 3.1

**Принципи управління потенціалом соціальної інфраструктури
промислового підприємства**

№	Назва принципу	Сутність принципу
1	Принцип адекватності	Будь-які заходи, спрямовані на управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства, повинні перевірятися на їх доцільність відповідно розвитку соціального об'єкта в певний момент часу
2	Принцип інноваційності	Орієнтація на передові досягнення в сфері управління соціальною сферою – від організації керування системою до окремих заходів щодо розвитку складових закладу інфраструктури
3	Принцип ефективності	Передбачає порівняння бажаних цілей керуючої системи та реального результату задіяних заходів щодо управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства
4	Принцип забезпечення конкурентоспроможності	Обов'язковий для закладів підприємства, що можуть бути комерційно вигідними. Вони повинні конкурувати з іншими закладами, що надають подібні послуги в регіоні
5	Принцип маркетингової спрямованості	Орієнтація на маркетингові інструменти в управлінні соціальними закладами підприємства
6	Принцип можливості вибору	Передбачає можливість вибору соціальної пропозиції. Це більшою мірою стосується працівників підприємства, що володіє сукупністю об'єктів інфраструктури. Неприйнятною є політика нав'язування користування соціальними послугами, звісно, якщо це не стосується обов'язкових медичних обстежень, відвідування закладів підвищення кваліфікації тощо
7	Принцип послідовності	Передбачає, що заходи щодо управління діяльністю соціальної інфраструктури здійснюються у заданому порядку – реалізація цільових задач виконується згідно поставленого вищим керівництвом плану
8	Принцип постійності	За цим принципом досягається стійкість і безперервність усіх заходів з управління соціальними об'єктами підприємства
9	Принцип розмежування	Передбачає, що власники підприємства мають чітко виокремлювати сферу управління соціальною інфраструктурою від усіх інших напрямів господарської діяльності так, щоб управління об'єктами соціального значення було окремою функцією менеджменту підприємства
10	Принцип усебічності	Повинні аналізуватися всі можливі варіанти використання окремого об'єкта інфраструктури – від використання його за призначенням (у разі, якщо він приносить доходи чи є важливим у системі мотивування персоналу) до, наприклад, здачі його в оренду на даному етапі розвитку (для покриття витрат на його утримання з подальшим прийняттям дій щодо цього об'єкта, якщо він не є необхідним з точки зору керівництва підприємства)

Відповідальні підрозділи підприємства за управління соціальною інфраструктурою, їх основні завдання та інформація про стан соціального розвитку підприємства, що має від них надходити, наведені на рис. 3.4.

Головна мета управління соціальною інфраструктурою підприємства – досягнення самоокупності та прибутковості закладів соціальної інфраструктури, що потенційно можуть бути комерційно вигідними; забезпечення адресності соціальних пільг персоналу підприємства; зростання якісних та інших конкурентних показників роботи соціальних об'єктів тощо

Найменування відділу	Завдання відділу	Інформація, що повинна надходити з відділів
<i>Відділ управління соціальним розвитком</i>	Забезпечення ефективності соціальної політики підприємства, зокрема стосовно управління закладами соціальної інфраструктури; моніторинг соціальних змін на підприємстві	Ефективність соціальних витрат, досягнення нормативних показників умов праці та побуту працівників, стабільність соціального становища підприємства тощо
<i>Відділ кадрів (персоналу)</i>	Залучення необхідного персоналу, зокрема за допомогою елементів системи соціальних пільг; управління системою навчання та перепідготовки персоналу в системі відомчих закладів інфраструктури; контроль виконання іншими підрозділами завдань у соціальній сфері; організація проведення досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу	Зміни у кількості та якості персоналу, показники постійності та плинності складу працівників підприємства, інформація про вакансії та швидкість їх наповнення, ефективність системи мотивації персоналу в системі управління соціальною інфраструктурою тощо
<i>Фінансово-економічний відділ</i>	Фінансове забезпечення управлінських заходів щодо розвитку соціальної інфраструктури підприємства	Фінансово-економічний стан закладів соціальної інфраструктури
<i>Відділ маркетингу</i>	Пошук та залучення споживачів-людей, що не працюють на підприємстві; організація обслуговування на високому рівні; аналіз запитів та потреб споживачів послуг соціальних об'єктів підприємства; розроблення та реалізація заходів з просування послуг соціального значення закладів серед населення; формування товарної, цінової, комунікаційної та політики просування закладів соціальної інфраструктури; відстеження дій конкурентів	Інформація про ефективність політики просування послуг, моніторинг кількості клієнтів, повторних відвідувачів, інформація про стан ринку, на якому діє заклад інфраструктури, моніторинг думки споживачів послуг стосовно різних аспектів користування соціальною пропозицією тощо
<i>Відділ інформаційно-технічного забезпечення</i>	Збирання інформації, необхідної для формування баз даних; запровадження та спостереження за спеціальними програмними засобами для управління базами даних стосовно управління закладами соціальної інфраструктури підприємства	Інформація в базах даних, періодичність надходження даних про стан розвитку соціальних закладів, ефективність використання баз даних іншими відділами, що залучені в управління соціальним розвитком підприємства тощо
<i>Відділ зв'язків з громадськістю</i>	Налагодження взаємодії з органами державної влади та громадськістю; аналіз соціального іміджу та репутації підприємства	Відношення громадськості до підприємства, рівень партнерських стосунків з державними органами, рівень соціального іміджу підприємства; моніторинг репутації підприємства як роботодавця тощо
<i>Управління на місцях</i>	Забезпечення послідовної та безперервної роботи закладів соціальної інфраструктури підприємств; передача необхідної інформації до відома керівництва підприємства; налагодження роботи з клієнтами безпосередньо у закладі	Оперативна інформація про показники конкретного закладу інфраструктури

Рис. 3.4. Відділи у структурі управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства

Управління на місцях передбачає управлінські дії, уповноважених на їх виконання осіб, усередині конкретного закладу соціальної інфраструктури підприємства. Часто відповідальним у сфері менеджменту закладу особам передається значно більше повноважень. Це характерно для об'єктів готельного, ресторанного, розважального бізнесу, які можуть працювати навіть відокремлено від підприємства, у складі якого вони фактично знаходяться. Тоді вони відіграють значно меншу соціальну роль у розвитку самого підприємства. Економічно ж

вони більш самостійні і націлені на статус самоокупних, хоча в дійсності це у більшості випадків не так, що, у першу чергу, зумовлено ігноруванням інноваційного та маркетингового спрямувань щодо комплексного управління закладом. Тож у більшості випадків соціальні об'єкти підприємства фінансуються за рахунок того ж таки підприємства.

Одним з елементів механізму управління потенціалом об'єктів соціальної інфраструктури промислового підприємства є вибір критеріїв ефективності. У науковій літературі під ефективністю прийнято розуміти комплексне поняття, що описується такими характеристиками, як доцільність, результативність, якість, корисність і т. д.

Ефективність управління як системи в широкому сенсі направлена на найкращу результативність діяльності системи управління – організації, реалізації цілей і стратегій, досягнення відповідних якісних і кількісних економічних результатів.

Для ефективної організації роботи відділів та підрозділів підприємства, організованих у межах організаційної структури управління соціальними закладами, необхідні такі ресурси: правові: державні законодавчі документи, внутрішні корпоративні звіти підприємства, акти та інша документація тощо; технічні: комп'ютерне забезпечення, оргтехніка, засоби для обладнання робочих місць, програмне забезпечення тощо; фінансові: грошові кошти для оплати праці; бюджет програм, передбачених у комплексі інструментів підвищення ефективності об'єктів соціальної сфери.

У межах організаційно-економічного механізму управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств виокремлюється чотири загальних функції управління: планування, організація, мотивація і контроль.

Планування здійснюється з метою визначення цілей підприємства в окремій сфері управління та засобів їх досягнення. За своєю сутністю функція планування є підготовкою до майбутніх дій. У її межах керуюча підсистема управління формує єдиний скоординований напрямок зусиль усіх підрозділів, що задіяні в здійсненні заходів, на досягнення поставлених цілей і завдань. Планування

передбачає визначення послідовності досягнення запланованих результатів з урахуванням можливостей ефективного використання наявних у кожному підрозділі ресурсів.

Організація передбачає з'ясування, яким чином відбувається розподіл установлених повноважень, виділених ресурсів щодо управління визначеним об'єктом, а також розподіл повноважень, координацію дій усіх співробітників для забезпечення максимальної ефективності реалізації прийнятих управлінських рішень.

Мотивація базується на тому, що поведінка людини, зокрема у сфері виконання професійних обов'язків, значною мірою залежить від її мотивації. За своєю сутністю мотивація є процесом спонукання працівника до досягнення найбільш ефективних результатів у роботі, що сприяє підвищенню ефективності усього підприємства чи будь-якої організації взагалі. При реалізації управлінських дій у сфері діяльності об'єктів соціального призначення підприємства важливим є правильний підбір мотиваційних важелів і способів стимулювання персоналу до ефективного виконання своїх обов'язків.

Контроль є безперервним процесом, який включає спостереження за здійсненням запланованих заходів і дій у межах виконання обраних завдань. Загалом контроль це фактично зіставлення досягнутих результатів і запланованих. Контроль є інструментом, який забезпечує всі ланки управлінського апарату інформацією про стан об'єкта управління, у нашому випадку – окремих об'єктів соціальної сфери.

Основні управлінські функції та дії у їх межах зазначені у табл. 3.2. Усі вони пов'язані між собою, доповнюють одна одну та використовуються в органічній єдності. Ефективним є управлінське рішення, що залишає можливості для виявлення ініціативи, та фактично воно має бути збалансованим та можливим до виконання у поставлені терміни. Таке рішення фактично є продовженням прийнятих у ході аналізу підсистеми управління об'єктами соціальної сфери стратегічних рішень.

Таблиця 3.2

Характеристика основних функцій управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

Найменування функції	Зміст функції управління у сфері управління потенціалом соціальних об'єктів промислового підприємства
Функція планування	<ul style="list-style-type: none"> - Планування цілей, завдань управління потенціалом об'єктів невиробничої сфери підприємства; - планування стратегій розвитку окремих об'єктів соціального призначення; - планування критеріїв ефективності, яких необхідно досягти; - планування термінів досягнення поставлених цілей; - планування обсягу необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей; - планування оперативних і тактичних дій у межах завдань тощо
Функція організації	<ul style="list-style-type: none"> - Організація процесу досягнення поставлених завдань з управління потенціалом об'єктів соціальної інфраструктури; - розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей; - визначення відповідальних осіб і підрозділів підприємства; - розподіл обов'язків щодо реалізації запланованих заходів; - організація діагностики стану об'єктів соціальної сфери та дій з підвищення ефективності їх діяльності; - організація вибору доцільних інструментів підвищення ефективності об'єктів невиробничої сфери; - організація оцінювання ефективності задіяних у ході управління інструментів тощо
Функція мотивації	<ul style="list-style-type: none"> - Розроблення засад мотивування відповідальних за досягнення поставлених завдань осіб; - забезпечення необхідних умов праці для реалізації управлінських завдань; - розроблення кадрової політики персоналу, що працює на підприємстві та на об'єктах соціального призначення; - забезпечення безперебійних умов удосконалення наявної кваліфікації працівників; - розроблення загальної системи заохочень закладів соціального призначення за умови досягнення ними високих показників ефективності тощо
Функція контролю	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль досягнення поставлених цілей і завдань; - контроль термінів виконання поставлених цілей і завдань; - контроль виконання стратегій управління розвитком об'єктів соціальної сфери; - контроль реалізації сформованого комплексу інструментів управління; - контроль досягнення критеріїв ефективності; - контроль ефективності використання задіяних ресурсів; - контроль за виконанням обов'язків відповідальних осіб і підрозділів тощо

Механізм забезпечення ефективності управління соціальними об'єктами підприємства покликаний організаційно та інформаційно забезпечити відображення об'єктивних та суб'єктивних впливів на діяльність закладів соціального призначення, безперервне прогнозування та виявлення позитивних та негативних факторів впливу.

Основною метою формування запропонованого нами організаційно-економічного механізму управління потенціалом об'єктів соціальної сфери підприємств є раціоналізація системи прийняття управлінських рішень у підсистемі менеджменту соціальних закладів у складі суб'єкта господарювання. Забезпечення ефективності системи управління дасть можливість максимізувати прибуток від діяльності закладів соціального призначення, зосередити увагу на використанні всіх наявних ресурсів підприємства, досягнути різного виду ефектів від утримання та розвитку соціальної сфери.

Зазначимо, що при реалізації управлінських рішень у сфері розвитку об'єктів соціальної сфери підприємства виникає низка труднощів. На соціальну сферу будь-якого підприємства впливають різні фактори, які можуть бути спрямовані як на об'єкт, так і на суб'єкт управління, що зв'язано з подоланням внутрішнього (з боку керівництва та персоналу) і зовнішнього (з боку власників, місцевої громади) опору змінам соціальної сфери промислових підприємств. Необхідним є зниження та обмеження їхнього впливу через підвищення рівня адаптації соціальної сфери підприємства до мінливих умов.

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств визначає склад і послідовність дій, відповідальних суб'єктів, необхідні ресурси, показники для оцінювання досягнутих змін за вказаними складовими ефекту. Такий підхід дає можливість розробити, погодити і реалізувати конкретні заходи щодо формування високого рівня адекватності потенціалу об'єктів соціального призначення підприємства з урахуванням особливостей його діяльності, соціально-економічного становища, доцільних принципів управління тощо.

3.2. Застосування методичного апарату оцінки рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

Хімічна та машинобудівна промисловість є одними з провідних у структурі сучасної економіки України. Від їх розвитку значною мірою залежить науково-технічний прогрес, вони істотно впливають на рівень і темпи розвитку економіки у цілому. Хімічна промисловість забезпечує до 7,4% валютних надходжень від експорту. Підприємства хімічної промисловості займають друге місце в структурі експортного потенціалу України (8-9 % експорту країни) [130]. Основні підгалузі вітчизняної хімії – гірничо-хімічна, виробництво добрив та органічний синтез. До теперішнього часу значна частина галузі об'єднана в рамках холдингу DF Group. У 2014 р. виробництво хімічних речовин та хімічної продукції зменшилося на 14,7% [33]. У машинобудуванні зосереджено майже 15% вартості основних засобів та понад 21% загальної кількості найманих працівників промисловості (без малих підприємств) (понад 585 тис. осіб у 2012 році) [150]. Сектор машинобудування є основним компонентом більшої за розміром переробної промисловості, внесок якого до валової доданої вартості у переробній промисловості становить 25% і, у свою чергу, приблизно 3,5% від валового внутрішнього продукту України. Він складається з шести підгалузей. 51% продукції виробляється трьома підгалуззями, зв'язаними з сектором транспорту, а саме залізничним, авіаційним / суднобудівним та автотранспортним машинобудуванням. Виробництво машин та устаткування загального призначення, а також виробництво електричного устаткування також є відносно великими підгалуззями машинобудування, внесок яких до загального випуску сектору машинобудування становить 27% та 16% відповідно [147].

Сучасний стан розвитку хімічної та машинобудівної промисловості України визначається несприятливими чинниками макроекономічної ситуації, особливо для експортноорієнтованих підприємств. Продуктивність праці у машинобудуванні складає лише дві третини від аналогічного середнього показника по країні [так само], що свідчить у тому числі і про недостатній рівень

соціально-економічних відносин на підприємствах – умови праці, психологічний клімат у колективі, умови корпоративного відпочинку тощо.

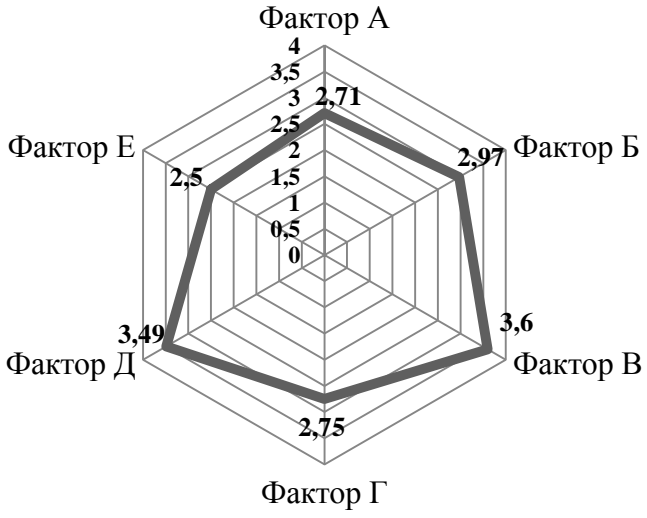
Апробація теоретико-методичних засад, зазначених у дисертаційній роботі, була здійснена на промисловому підприємстві хімічної галузі ПАТ «Суміхімпром» (м. Суми, Сумська область) та на машинобудівному підприємстві ПАТ «Факел» (м. Фастів, Київська область). На основі розробленого у п. 2.2 науково-методичного підходу до оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислового підприємства виконаємо оцінку соціальних закладів промислового підприємства Сумської області ПАТ «Суміхімпром». З огляду на необхідність збереження комерційної таємниці досліджуваного підприємства абсолютні значення даних і точні формулювання не наводимо. Усі дані про досліджувані підприємства були свідомо змінені зі збереженням усіх тенденцій та результатів господарювання, що дозволило отримати достовірні результати наукового дослідження.

ПАТ «Суміхімпром» – підприємство хімічної промисловості України, входить до трійки бюджетоутворюючих підприємств м. Суми. Відноситься до великих підприємств. Територіально розташоване в обласному центрі з населенням до 300 тис. чоловік. Колектив підприємства – це згуртована команда професіоналів з потужним кадровим потенціалом – понад 2500 чоловік працюють у ПАТ «Суміхімпром» більше 10 років, понад 600 осіб мають 25-30-річний стаж роботи [129]. Середня заробітна плата працівника за результатами 6 місяців 2015 року становить 3861 грн, що на 519,3 грн, або на 15,5% більше, ніж за аналогічний період 2014 року. Аналіз позицій аналізованого підприємства за типом здійснення корпоративної соціальної діяльності здійснено у табл. 3.3. До оцінювання соціального потенціалу підприємства залучена експертна група у складі менеджменту суб'єкта господарювання та працівників. Кожен член експертної групи проставляє бали від 0 до 4 за кожною складовою. У результаті формується загальна оцінка за складовою. При визначенні соціального потенціалу підприємства за переліченими групами факторів було опитано 300 експертів – представників від працівників ПАТ «Суміхімпром». Детальні розрахунки

усереднених значень факторів викладені у Додатку Д. Результуючі значення факторів були визначені способом умовної середньої.

Таблиця 3.3

Позиціонування ПАТ «Сумихімпром» за типом здійснення корпоративної соціальної діяльності

Групування	Позиція
1. За внутрішньою соціально-кадровою політикою	Стабільні
2. За моделлю соціальної політики	Патерналістична модель
3. За соціальним потенціалом	 <p>де <i>Фактор А</i> – загальні умови роботи на підприємстві (графік роботи, можливість заробітку, кар’єрного просування, підвищення кваліфікації). <i>Фактор Б</i> – умови праці на робочих місцях (дотримання санітарно-гігієнічних норм, естетичні умови місця роботи). <i>Фактор В</i> – організаційно-технічні умови роботи (можливість застосування працівниками своїх знань, досвіду, здібностей в існуючих умовах). <i>Фактор Г</i> – організація оплати праці (система оплати праці, порядок розподілу премій, заохочувань). <i>Фактор Д</i> – організація роботи соціальної інфраструктури підприємства (робота їдальні, буфету, стан побутових приміщень, медичне обслуговування, можливості придбання путівок у санаторії, дитячі табори тощо). <i>Фактор Е</i> – корпоративна культура на підприємстві (спілкування між співробітниками, духовно-моральний клімат у колективі, збереження та дотримання традицій підприємства тощо).</p> <p>Найкращу потенційну задоволеність працівники мають за фактором В (організаційно-технічні умови роботи), а найнижчу – за фактором Е (корпоративна культура). Задоволеність організацією роботи об’єктів соціальної інфраструктури знаходиться на доволі високому рівні, що свідчить про те, що потенційно на підприємстві ПАТ «Сумихімпром» можна створити належні умови для ефективного управління закладами соціального призначення, що матимуть значний мотиваційний стимул для працівників</p>

У складі ПАТ «Сумихімпром» 11 основних цехів, 20 допоміжних цехів та 7 підрозділів непромислової групи (медична частина, санаторій-профілакторій «Олдиш», дитячий оздоровчий табір «Зоряний», палац культури «Хімік», комбінат громадського харчування, готельно-ресторанний комплекс «Хімік», спортивний клуб), характеристика яких наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Характеристика закладів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром»
(сформовано з використанням [123])**

Назва закладу	Які послуги надає / які об'єкти є на території закладу	Місткість / забезпеченість персоналом	Кому надаються послуги
1	2	3	4
Медико-санітарна частина	Лабораторна діагностика (гематологічне та біохімічне дослідження, рентгенообстеження, ультразвукове обстеження, бронхо та фіброгастроуденоскопічне обстеження); фізіотерапевтичні послуги (водо- та грязелікування); стоматологічні послуги (лікування зубів)	600 відвідувань у день. Денний стаціонар на 15 ліжок. 18 лікарів, провізор, 32 медичні сестри, 11 молодших медичних сестер	Працівники (безкоштовно та на пільгових умовах); жителі м. Суми (на умовах платності)
Санаторій-профілакторій «Олдиш»	Послуги з профілактики та лікування (захворювань нервової системи, органів опори та руху, органів дихання та ЛОР); послуги тренажерного залу; косметичні послуги; плавання в басейні; більярд; послуги кафе; прийом відвідувачів на свята, для відпочинку	Загальна кількість місць – 105. Вищу категорію мають близько 90% лікарів (невропатолог, рефлексотерапевт, стоматолог) та 80% медичних сестер	Працівники ПАТ «Сумихімпром»; колишні працівники підприємства; інші споживачі (на умовах повної оплати)
Оздоровчий дитячий табір «Зоряний»	Медичні послуги (лікування мінеральними водами, стоматологія, фітотерапія, фізіотерапевтичні послуги, ароматерапія, вітамінізація); послуги їдальні; кіноконцертний зал; майданчик для баскетболу і волейболу; футбольне поле; настільний теніс; бібліотека; ігрові комплекси; тир; більярдна	Одночасно можуть відпочивати до 360 дітей	Працівники (на пільгових умовах); інші споживачі на умовах повної оплати
Палац культури «Хімік»	Організація фестивалів і конкурсів; театралізованих свят, спортивних заходів; участь у різноманітних міських та обласних заходах; організація дозвілля для працівників ПАТ «Сумихімпром»; діяльність гуртків; ексклюзивні проекти (весільні, ювілейні свята тощо)	У гуртках займаються понад 600 дітей та 300 дорослих	На пільгових умовах і за повної оплати

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Комбінат громадського харчування	Харчування працівників; торгівля кондитерськими, хлібобулочними виробами, продовольчими і промисловими товарами; обслуговування урочистих заходів; виконання замовлень на виготовлення тортів, кондитерських та кулінарних виробів, банкетних блюд	3 їдальні розраховані на працівників однієї зміни	Працівники (за талонами та на повнооплатній основі); інші споживачі (на повнооплатній основі). Середня вартість обіду – 15-20 грн
Готельно-ресторанний комплекс «Хімік»	Послуги ресторану, готелю, бізнес-центру, СПА центру (сауна, басейн, турецька лазня, косметичні послуги), кейтеринг	50 номерів у готелі	Працівники (20% знижка на послуги ресторану, інші споживачі (за повну оплату, при замовленні весільної урочистості номер люкс у подарунок)
Спортивний клуб «Сумихімпром»	Послуги лижної бази, тренування футбольних, волейбольних команд, спортивні секції	Спортивні секції, лижна база	Працівники підприємства та сторонні споживачі

Упродовж перших шести місяців 2015 р. на утримання об'єктів соціальної сфери було спрямовано 18 млн грн. За звітний період на оздоровлення працівників та членів їх сімей витрачено 1938,8 тис. грн. Збиток від діяльності філії ГРК «Хімік» склав 850 тис. грн, тому адміністрація ПАТ ухвалила рішення про тимчасове призупинення роботи ГРК [123]. У зв'язку із складністю економічного положення та дією Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо реформування загальнообов'язкового державного соціального страхування та легалізації фонду оплати праці» [36] перед підприємством наразі постає питання збереження та підтримання у належному стані кожного об'єкта інфраструктури. Торкнулися зміни в роботі медико-санітарної частини, де було скорочено відділення стоматологічного протезування.

Визначення потенціалу об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» до задоволення інтересів власників підприємства ґрунтується на показниках, вказаних у табл. 3.5. Оскільки наявність медико-санітарної частини для підприємства таких масштабів є нормативом [37], то цей об'єкт інфраструктури не вносимо до аналізу, припустивши необхідність підтримки за замовчуванням. Що стосується послуг комбінату громадського харчування, то враховуємо, що харчування є нормативною послугою [181] (ї її не аналізуємо). Досліджуємо пріоритетність додаткових послуг комбінату серед працівників. Показники у

табл. 3.5 відповідно до запропонованої методики необхідно привести до безрозмірного вигляду за формулами (2.13, 2.14). Для цього кожний показник порівнюємо зі значенням критеріїв оптимізації, зазначених у табл. 2.2. У табл. 3.6 представлені безрозмірні значення цих показників.

Таблиця 3.5

Показники для визначення рівня адекватності потенціалу закладів соціальної інфраструктури ПАТ «Сумихімпром» за складовою економічної ефективності (усереднено за 2011-2014 рр.)

Об'єкт соціальної сфери	Коефіцієнт загальної рентабельності діяльності (k_1)	Коефіцієнт виконання плану надання послуг (k_2)	Частка доходу від сторонніх споживачів, % (k_3)	Коефіцієнт витрат (k_4)	Коефіцієнт фінансової залежності (k_5)
Санаторій-профілакторій	0,99	0,87	37,7	0,79	0,467
Оздоровчий дитячий табір	1,02	0,96	30,1	0,76	0,349
Палац культури	0,35	0,47	67,5	0,74	0,876
Комбінат громадського харчування	0,94	0,95	15,8	0,68	0,591
Готельно-ресторанний комплекс	0,48	0,43	89,8	0,96	0,874
Спортивний клуб	0,32	0,39	7,6	0,92	0,983

Якщо показники закладу дуже відрізняються від бажаних значень, то об'єкт виключається з аналізу. У нашому випадку показники усіх об'єктів не набагато коливаються від заданих оптимальних параметрів, тому до подальшого аналізу включаємо всі об'єкти.

Таблиця 3.6

Безрозмірні значення показників визначення рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» за складовою економічної ефективності

Об'єкт соціальної сфери	k_1	k_2	k_3	k_4	k_5
Санаторій-профілакторій	0,99	0,87	1,885	0,21	1,066
Оздоровчий дитячий табір	1,02	0,96	1,505	0,24	1,302
Палац культури	0,35	0,47	3,475	0,26	0,248
Комбінат громадського харчування	0,94	0,95	0,79	0,32	0,818
Готельно-ресторанний комплекс	0,48	0,43	4,49	0,04	0,252
Спортивний клуб	0,32	0,39	0,38	0,08	0,034

На останньому етапі розрахуємо частинні функції відповідно до кожного вхідного параметра і знайдене значення функції Харрінгтона для кожного аналізованого соціального об'єкта (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Частинні функції $d_i = \exp(-\exp(-y_i))$ для показників визначення рівня адекватності потенціалу соціальних об'єктів за складовою економічної ефективності та значення функції Харрінгтона

Об'єкт соціальної сфери	k_1	k_2	k_3	k_4	k_5	Функція Харрінгтона
Санаторій-профілакторій	0,6896	0,6777	0,8592	0,4446	0,7086	0,66
Оздоровчий дитячий табір	0,6973	0,6819	0,8009	0,4554	0,7619	0,67
Палац культури	0,4943	0,5353	0,9704	0,4625	0,4582	0,56
Комбінат громадського харчування	0,6766	0,6793	0,6352	0,4838	0,6432	0,62
Готельно-ресторанний комплекс	0,5386	0,5218	0,9889	0,3826	0,4597	0,55
Спортивний клуб	0,4838	0,5081	0,5046	0,3973	0,3691	0,45

У табл. 3.8 зазначено, до якої відмітки за шкалою Харрінгтона можна віднести кожен об'єкт інфраструктури, та який відповідно у нього потенціал.

Таблиця 3.8

Стандартні відмітки за шкалою бажаності Харрінгтона

Об'єкт соціальної сфери	Відмітка за шкалою	Потенціал до задоволення інтересів власників
Санаторій-профілакторій	Добра	Достатній
Оздоровчий дитячий табір	Добра	Достатній
Палац культури	Задовільна	Недостатній
Комбінат громадського харчування	Задовільна	Недостатній
Готельно-ресторанний комплекс	Задовільна	Недостатній
Спортивний клуб	Погана	Недостатній

Далі проранжуємо заклади соціального призначення ПАТ «Сумихімпром» відповідно до їх здатності задовольняти інтереси працівників підприємства, що виражається через врахування пріоритетності окремих послуг об'єктів серед працівників аналізованого підприємства. Доречно зазначити, що послуги комбінату громадського харчування аналізуємо не в повному обсязі, оскільки харчування у їдальні є нормативною послугою для підприємств такого розміру.

На підприємстві середньооблікова кількість працівників складає 4682 чоловік (враховуючі дочірні підприємства). З цих 4682 чол. 88,9% складає промислово-виробничий персонал (ПВП), тобто 4162 чол. Саме вони складатимуть генеральну сукупність початкової вибірки.

Для подальшого дослідження поділимо усіх працівників ПАТ «Сумихімпром» за функціональним та якісним принципом (рис. 3.5, 3.6).

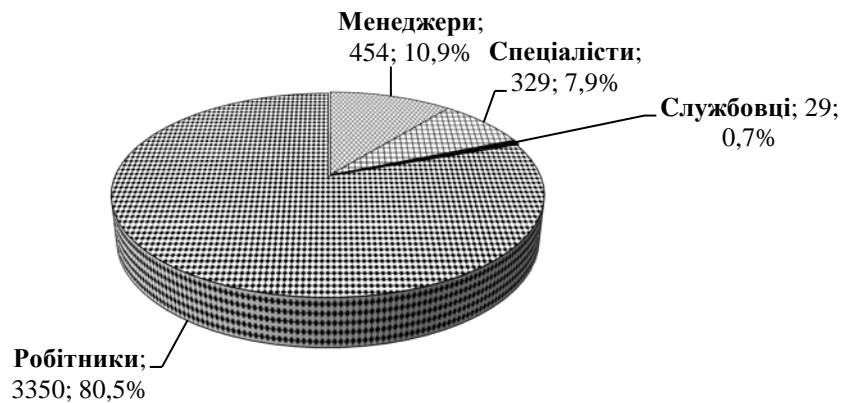


Рис. 3.5. Функціональна структура ПВП ПАТ «Сумихімпром», чол.

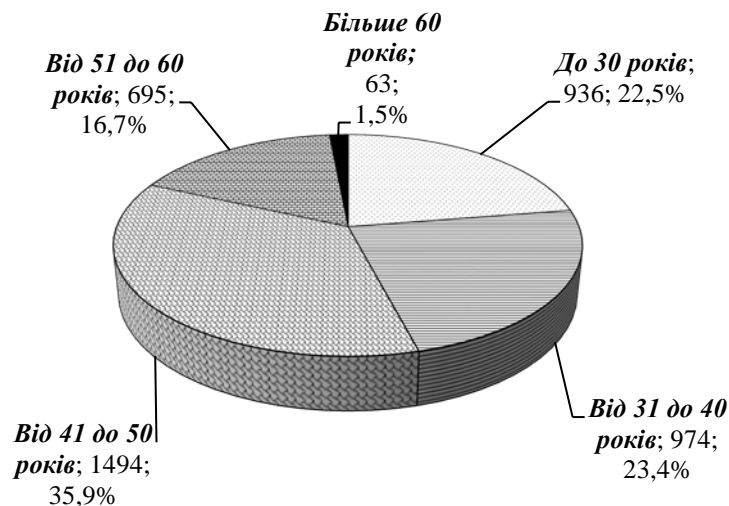


Рис. 3.6. Вікова структура ПВП ПАТ «Сумихімпром», чол.

Початкова вибірка складає 5% (208 осіб). Вона формується за допомогою стратифікованого відбору з урахуванням функціональної та якісної структури

працівників. Тобто необхідно, щоб до початкової вибірки із 187 чол. потрапило 10,9% менеджерів, 7,9% спеціалістів, 0,7% службовців, 80,5% робітників. У цих категоріях персоналу, що відбирається, має простежуватися і відповідна вікова структура, тобто серед менеджерів має бути 22,5% осіб віком до 30 років, 23,4% осіб віком від 31 до 40 років, 35,9% осіб віком від 41 до 50 років, 16,7% осіб віком від 51 до 60 років, 1,5% осіб віком більше 60 років тощо. Необхідно врахувати також кількісне співвідношення працівників за підрозділами, у яких вони працюють (Додаток Ж). Працівників, які потрапили до групи А (працівники підрозділів заводоуправління, об'єднаного цеху двоокису титану, цеху складних мінеральних добрив, цеху централізованого ремонту тощо) за розподілом має бути найбільше у вибірці, менше – які потрапили до групи В (працівники підрозділів залізничного цеху, цеху залізо-кислотних пігментів, цеху водопостачання і каналізації, сірчано-кислотного цеху №5 тощо) і ще менше, тих, що потрапили до групи С (працівники підрозділів складського господарства, відділу ІТ, цеху зв'язку, відділу сервісного обслуговування комп'ютерної та мікропроцесорної техніки тощо).

Що стосується другої частини первинних респондентів (студенти ВНЗ та професійно-технічних закладів), то нами опитані студенти Сумського державного університету (3-5 курс), які навчаються за цільовим договором від ПАТ «Сумхімпром» і ті, спеціальність яких у майбутньому дає можливість працювати на цьому підприємстві (50 чоловік).

Студенти професійно-технічних закладів були відібрані серед тих, що навчаються у Сумському професійно-технологічному ліцеї – 50 чоловік. Спеціальності: лаборант хімічного аналізу та апаратник.

Результати початкового опитування з розподілом за соціально-психологічними типами представлені у табл. 3.9. У результаті матимемо 190 чол. (13 керівників, 10 спеціалістів, 1 службовець, 104 робітники, 27 студентів ВНЗ, 35 студентів професійно-технічного закладу), яких доцільно опитувати далі (респонденти з патріотичним, люмпенізованим, інструментально-патріотичним, інструментально-люмпенізованим, господарсько-люмпенізованим, господарсько-

патріотичним, професійно-патріотичним, професійно-люмпенізованим та патріотично-люмпенізованим типами). У табл. 3.9 їх виділено шрифтом.

Таблиця 3.9

Результати початкового опитування існуючих та потенційних працівників ПАТ «Суміхімпром» для визначення переважаючих у них соціально-психологічних типів

Переважаючий(і) соціально-психологічний(і) тип(и)	Кількість респондентів певної групи, чол.					
	Працівники підприємства				Студенти	
	Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники	ВНЗ	професійно-технічних закладів
Інструментальний	1	1	0	8	4	1
Господарський	2	0	0	4	3	1
Професійний	0	0	0	6	4	5
Патріотичний	1	0	0	4	0	0
Люмпенізований	0	0	0	8	0	3
Інструментально-господарський	5	1	0	15	6	3
Інструментально-професійний	2	2	1	20	5	0
Інструментально-патріотичний	2	1	0	10	2	0
Інструментально-люмпенізований	3	2	1	28	1	10
Господарсько-професійний	0	2	0	10	1	5
Господарсько-патріотичний	2	2	0	8	1	5
Господарсько-люмпенізований	1	1	0	9	7	3
Професійно-патріотичний	2	0	0	11	9	8
Професійно-люмпенізований	1	3	0	10	7	5
Патріотично-люмпенізований	1	1	0	16	0	1
<i>Всього</i>	<i>23</i>	<i>16</i>	<i>2</i>	<i>167</i>	<i>50</i>	<i>50</i>

На наступному етапі визначення рівня адекватності потенціалу закладів соціальної сфери до задоволення інтересів працівників складемо початкову таблицю визначення пріоритетності послуг, у якій перелічимо всі послуги, що надаються об'єктами соціальної сфери підприємства та кількість респондентів, які

поставили ці послуги на відповідні місця за пріоритетністю (табл. 3.10). В опитувальному листі послуги розміщені в довільному порядку (Додаток 3). У таблиці їх згруповано відповідно до закладу інфраструктури підприємства, яким вони надаються.

Таблиця 3.10

Матриця оцінювання пріоритетності послуг об'єктів соціальної сфери
ПАТ «Сумихімпром»

№	Послуги соціальних об'єктів	Пріоритет послуг (їх місце за відповідями цільових респондентів), чол.										Об'єкт соціальної сфери, що надає послуги	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
1	Відпочинок у санаторії	7	4	11	2	12	13	17	23	24	28	29	Санаторій-профілакторій
2	Організація виїзних корпоративних свят	5	6	12	5	15	25	14	34	30	22	20	
3	Відпочинок дітей у дитячому таборі	13	30	36	22	29	13	13	3	2	5	18	Оздоровчий дитячий табір
4	Гуртки для дітей	8	9	11	13	13	15	3	26	17	34	22	Палац культури
5	Гуртки для дорослих	7	10	15	22	36	17	16	32	13	12	6	
6	Організація корпоративних свят у межах міста	11	16	22	25	13	17	9	14	12	21	20	
7	Продаж хлібобулочних та кондитерських виробів	4	16	28	11	16	29	26	10	27	10	2	Комбінат громадського харчування
8	Основні послуги готелю	6	9	8	1	5	28	23	22	28	12	22	Готельно-ресторанний комплекс
9	Додаткові послуги готелю	13	21	7	24	19	21	30	10	1	12	4	
10	Спортивні секції	15	10	21	26	14	3	5	7	23	8	34	Спортивний клуб
11	Послуги лижної бази	10	29	6	22	5	5	28	8	9	16	12	

В опитувальному листі особливості перелічених послуг уточнюються так, щоб респонденту було більш зрозуміло саме про яку послугу йдеться мова. При цьому передбачається, що ці послуги працівник може отримати на пільгових умовах.

Розраховуємо рейтинг послуг соціальних об'єктів ПАТ «Сумихімпром». Рейтинг послуги «Відпочинок у санаторії» розраховується за формулою (2.15) таким чином:

$$P_{\text{посл. "ПіЗІТ"}} = \frac{7 \cdot 11 + 4 \cdot 10 + 11 \cdot 9 + 2 \cdot 8 + 12 \cdot 7 + 13 \cdot 6 + 17 \cdot 5 + 23 \cdot 4 + 44 \cdot 3 + 28 \cdot 2 + 29 \cdot 1}{190 \cdot (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11)} \cdot 100\% = 6,28\% \quad (3.2)$$

Рейтинг інших послуг об'єктів соціальної інфраструктури розраховуємо аналогічно. Результати розрахунків наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Рейтинг послуг соціальних об'єктів ПАТ «Сумихімпром»

Об'єкт соціальної сфери, що надає послуги	№ послуги	Послуги соціальних об'єктів	Рейтинг, %
Санаторій-профілакторій	1	Відпочинок у санаторії	6,28
	2	Організація виїзних корпоративних свят	7,05
Оздоровчий дитячий табір	3	Відпочинок дітей у дитячому таборі	11,17
Палац культури	4	Гуртки для дітей	8,12
	5	Гуртки для дорослих	9,24
	6	Організація корпоративних свят у межах міста	8,97
Комбінат громадського харчування	7	Продаж хлібобулочних та кондитерських виробів	10,85
Готельно-ресторанний комплекс	8	Основні послуги готелю	8,39
	9	Додаткові послуги готелю	11,17
Спортивний клуб	10	Спортивні секції	9,15
	11	Послуги лижної бази	9,61
Разом			100%

За рейтингами послуг закладів соціальної сфери проведемо ранжування закладів (табл. 3.12). При цьому береться до уваги, що якщо хоча б одна з послуг закладу відповідає умові вищого рангу, то заклад прирівнюється до такого, що відповідає цій умові, і відноситься до категорії об'єктів з вищою пріоритетністю серед працівників (тобто аналізуємо більший показник рейтингу). Рівень достатності рейтингу послуг закладів визначаємо так: $(100/11)+1=10,09$. Тобто усі значення пріоритетності послуг, які знаходять у межах вище 10,09% є умовою достатності потенціалу закладів до задоволення інтересів працівників підприємства.

Таблиця 3.12

Ранжування закладів соціального призначення ПАТ «Сумихімпром» за їх пріоритетністю серед працівників

№	Заклад соціального призначення	Рейтинг, %	Ранг
1	Оздоровчий дитячий табір	11,17	достатній
2	Готельно-ресторанний комплекс	11,17	достатній
3	Комбінат громадського харчування	10,85	достатній
4	Спортивний клуб	9,61	недостатній
5	Палац культури	9,24	недостатній
6	Санаторій-профілакторій	7,05	недостатній

Розрахуємо рівень адекватності потенціалу закладів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» за здатністю до задоволення інтересів сторонніх споживачів. До оцінювання залучаються незалежні експерти в галузі діяльності об'єкта. Їх відібрано з 35 чоловік, оцінених відповідно до їх компетентності та стажу роботи у аналізованій сфері діяльності (Додаток И). Компетентність кожного експерта визначається за формулою [194]:

$$K = \frac{(0,1R_i + R_a)}{2}, \quad (3.3)$$

де K – коефіцієнт компетентності експерта; R_i – коефіцієнт поінформованості експерта з проблеми; R_a – коефіцієнт аргументації.

Коефіцієнт поінформованості визначається так:

$R_i = 0$ – експерт зовсім не знає проблеми;

$R_i = 1-3$ – експерт поверхово знайомий з проблемою;

$R_i = 4-6$ – експерт знайомий з проблемою, але не приймав безпосередньої участі в її вирішенні;

$R_i = 7-9$ – експерт знайомий з проблемою і приймав безпосередню участь в її вирішенні;

$R_i = 10$ – експерт знає проблему на відмінно.

Коефіцієнт аргументації визначається за сумою балів, отриманих відповідно до шкалування у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Оцінка впливу джерел інформації та інтуїції на думку експерта

Джерела аргументації	Ступінь впливу джерела інформації на думку експерта		
	високий	середній	низький
Аналіз вітчизняного досвіду господарювання	0,2	0,15	0,12
Досвід роботи	0,45	0,3	0,2
Аналіз праць зарубіжних науковців	0,1	0,05	0,03
Ознайомленість із зарубіжним досвідом господарювання	0,2	0,1	0,05
Інтуїція	0,05	0,2	0,3

У результаті розрахунку було відібрано 11 експертів зі спеціалістів, які працюють в аналізованій галузі (Додаток И).

Далі розрахуємо рівень адекватності потенціалу всіх об'єктів соціальної сфери у сфері задоволення інтересів сторонніх споживачів послуг. Покажемо розрахунок на прикладі санаторію-профілакторію (табл. 3.14). Бал за рядками у цих таблицях оцінюється як середнє арифметичне усіх балів експертів, оскільки вагомості оцінок усіх експертів вважаємо рівнозначними.

Таблиця 3.14

Оцінювання санаторію-профілакторію (інтереси сторонніх споживачів)

Характеристика	1-й експерт	2-й експерт	3-й експерт	4-й експерт	5-й експерт	6-й експерт	7-й експерт	8-й експерт	9-й експерт	10-й експерт	11-й експерт	Бал
широта асортименту	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,18
доступність	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3,27
якість обслуговування	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3,27
рівень цін	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,91
унікальність	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4,09
відомість	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3,36
Всього												22,08

За [208] у випадку, коли більше 90% експертів проставили один і той самий бал характеристиці цінності закладу для споживачів, вважаємо, що ступінь узгодженості думок експертів високий. У випадку, коли від 70 до 90% експертів проставили один і той самий бал характеристиці, ступінь узгодженості думок експертів високий. Ці дві умови приймемо за оптимальні. З табл. 3.14 думки експертів є узгодженими. Оцінювання інших об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» за складовою цінності подане у Додатку К.

Результати розрахунків за усіма об'єктами соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» за складовою цінності для споживачів показані в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Відповідність об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» умові достатності потенціалу до задоволення інтересів сторонніх споживачів (при $C_{гран} = 18$)

Об'єкт соціальної сфери	Значення складової	Ідентифікація потенціалу
Санаторій-профілакторій	22,08	недостатній
Оздоровчий дитячий табір	22,63	недостатній
Палац культури	25,36	достатній
Комбінат громадського харчування	18,91	недостатній
Готельно-ресторанний комплекс	24,09	достатній
Спортивний клуб	20,1	недостатній

Здійснимо підсумкове оцінювання всіх об'єктів соціальної інфраструктури ПАТ «Сумихімпром» за всіма частковими потенціалами. Відповідні стратегії управління об'єктами соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» із деталізацією управлінських дій наведені у табл. 3.16. Після проведення запропонованих заходів рекомендується здійснити повторне оцінювання рівня адекватності потенціалу аналізованих об'єктів соціального призначення та відповідно скоригувати стратегічні дії щодо їх подальшого розвитку.

Для розрахунку рівня адекватності потенціалу ПАТ «Сумихімпром» у сфері управління об'єктами соціальної сфери необхідно визначити вагомості показників для кожного об'єкта інфраструктури за трьома складовими – економічною, пріоритетності та цінності. Для цього залучені 12 експертів з ПАТ «Сумихімпром» та спеціалісти у сфері соціального розвитку промислових підприємств. Експерти проставляють оцінки від 1 до 3 для кожної складової соціальних об'єктів підприємства у порядку зростання значущості. Найбільшу оцінку отримує більш значуща складова в управлінні закладом соціального призначення. Кожна оцінка проставляється лише одній складовій. Вагомості кожної складової для соціальних об'єктів рівні і дорівнюють середньому арифметичному кількості показників. Результати проставлення оцінок наведені в табл. 3.17.

Таблиця 3.16

Зведена таблиця результатів оцінки рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» та рекомендовані стратегії управління ними

Об'єкт соціальної сфери	Положення на матриці (рис. 2.14)	Тип соціального об'єкта	Значущість складових потенціалу задоволення інтересів			Стратегії управління	Шляхи покращення діяльності
			Власники підприємства	Працівники підприємства	Сторонні споживачі послуг соціального об'єкта		
Санаторій-профілакторій	3.1	Комерсант	+	-	-	Стратегія утримання позицій	- підтримка економічного стану; - підвищення пріоритетності послуг закладу серед працівників; - удосконалення якісного наповнення послуг тощо
Оздоровчий дитячий табір	2.1	Оптимізатор	+	+	-	Стратегія обмеженого зростання / стабілізації	- підтримка економічного стану; - максимальне урахування при формуванні корпоративної соціальної пропозиції; - посилення конкурентних позицій; - моніторинг конкурентних об'єктів у регіоні; - розширення асортименту послуг; - пошук та завоювання нових клієнтів тощо
Палац культури	3.3	Організатор	-	-	+	Стратегія утримання позицій	- перегляд цінової політики; - оптимізація діяльності; - підвищення пріоритетності послуг серед працівників; - максимальне врахування якісних характеристик послуг у просуванні закладу тощо
Комбінат громадського харчування	3.2	Мотиватор	-	+	-	Стратегія утримання позицій	- направленість на поступове зростання економічних показників; - максимальне врахування під час формування соціальної пропозиції підприємства тощо
Готельно-ресторанний комплекс	2.3	Активіст	-	+	+	Стратегія обмеженого зростання / стабілізації	- посилення складової економічної ефективності; - урахування в соціальній пропозиції підприємства
Спортивний клуб	4	Аутсайдер	-	-	-	Стратегія виживання (скорочення)	- пошук альтернативних способів використання закладу або призупинення діяльності

Таблиця 3.17

Результати визначення вагомостей складової економічної ефективності, складової пріоритетності та складової цінності для об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» на думку експертів

Експерт	Санаторій-профілакторій			Оздоровчий дитячий табір			Палац культури			Комбінат громадського харчування			Готельно-ресторанний комплекс			Спортивний клуб		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	1	3	2	1	2	3	1	2	3	2	3	1	2	1	3	1	3	2
2	1	2	3	1	2	3	1	3	2	2	3	1	2	1	3	2	1	3
3	1	2	3	1	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	3
4	1	3	2	1	2	3	1	2	3	2	3	1	2	1	3	2	1	3
5	1	3	2	1	2	3	1	3	2	2	3	1	2	1	3	2	1	3
6	1	3	2	1	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	3
7	1	3	2	1	2	3	1	3	2	2	3	1	2	1	3	2	1	3
8	1	3	2	1	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	3
9	1	3	2	1	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	3
10	1	3	2	1	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	3
11	2	3	1	1	2	3	2	3	1	3	2	1	2	1	3	2	1	3
12	1	3	2	1	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	3
Сума	13	34	25	12	24	36	13	21	34	31	29	12	24	12	36	23	14	35
Вагомість	0,18	0,47	0,35	0,17	0,33	0,5	0,18	0,47	0,35	0,43	0,4	0,17	0,33	0,17	0,5	0,32	0,2	0,48

Примітка: ¹ – складова економічної ефективності; ² – складова пріоритетності; ³ – складова цінності

Для визначення узгодженості думок експертів розрахуємо коефіцієнт конкордації, що визначається за методикою, наведеною в п. 2.1. Розрахунок показано на прикладі санаторію-профілакторію.

Санаторій-профілакторій:

$$S_1 = 1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+2+1=13.$$

$$S_2 = 3+2+2+3+3+3+3+3+3+3+3+3=34.$$

$$S_3 = 2+3+3+2+2+2+2+2+2+2+1+2=25.$$

$$d_1 = 13 - \frac{13+34+25}{3} = -11.$$

$$d_2 = 34 - 24 = -10.$$

$$d_3 = 25 - 24 = 1.$$

$$K_{\text{конк. мед.-сан.}} = \frac{12 \cdot ((-11)^2 + (-10)^2 + 1^2)}{12^2 \cdot (3^3 - 3)} = 0,77.$$

Перевіримо достатність кількості запрошених експертів за допомогою критерію Пірсона: $K_{\text{Пірсона}_{\text{мед.-сан.}}} = \frac{12 \cdot ((-11)^2 + (-10)^2 + 1^2)}{12 \cdot 3 \cdot (3+1)} = 18,5$.

Аналогічним чином розрахуємо коефіцієнт конкордації та показник за критерієм Пірсона для вагомостей складових інших об'єктів соціальної сфери та занесемо їх значення до табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Розраховані коефіцієнти конкордації та показники за критерієм Пірсона для об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром»

	Санаторій-профілакторій	Оздоровчий дитячий табір	Палац культури	Комбінат громадського харчування	Готельно-ресторанний комплекс	Спортивний клуб
$K_{\text{конк.}}$	0,77	1	0,77	0,59	1	0,56
$K_{\text{Пірсона}}$	18,5	24	18,5	17,78	24	17,45

Думка експертів вважається погодженою, якщо $K_{\text{конк.}} \geq 0,5$. Для всіх об'єктів інфраструктури ця умова виконується.

За умови 12-1 ступенів свободи та імовірності $P=0,9$ показник за критерієм Пірсона повинен бути не менше 17,275. Усі показники відповідають цій умові. Отже, коефіцієнти конкордації є статистично істотними.

Визначимо рівень адекватності потенціалу ПАТ «Сумихімпром» у сфері управління соціальними об'єктами, використовуючи формулу (2.3):

$$L_a = \frac{(1 \cdot 0,18 + 0 \cdot 0,35 + 0 \cdot 0,16) + (1 \cdot 0,17 + 1 \cdot 0,33 + 0 \cdot 0,5) + \dots + (0 \cdot 0,32 + 0 \cdot 0,2 + 0 \cdot 0,48)}{6} = 0,35. \quad (3.4)$$

Отже, використовуючи шкалу на рис. 2.4, ПАТ «Сумихімпром» має середній потенціал об'єктів соціальної сфери у своєму складі.

Підприємству необхідно звернути увагу на сферу управління соціальними закладами власного підпорядкування, щоб як утримати свої позиції за цим показником, так і покращити їх до вищого рівня.

Перевіримо готовність підприємства до упровадження заходів з управління розвитком об'єктів соціальної сфери. Оцінюватимемо готовність відповідно до шести критеріїв, перерахованих у п. 2.1. Для початку визначимо вагомість цих критеріїв на основі попарних порівнянь Т. Сааті. Кожен критерій співставимо з іншими на основі шкали відносної значущості (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Шкала Т. Сааті відносної значущості критеріїв [198]

Значення	Відповідність критеріїв	Пояснення
1	Рівноцінність	Однакове значення критеріїв
2	Помірна перевага	Помірна перевага одного критерію над іншим
3	Істотна перевага	Істотна перевага одного критерію над іншим
4	Значна перевага	Перевага одного критерію над іншим значна
5	Сильна перевага	Однозначна перевага одного критерію над іншим

За приклад у табл. 3.20 наведено розрахунки для першого експерта. Розрахунки для трьох інших експертів подані у Додатку Л.

Таблиця 3.20

Матриця попарних порівнянь показників для першого експерта

№ характеристики	1*	2	3	4	5	6
1	1/1	3	2	1/1	3	4
2	1/3	1/1	1/1	2	2	1/2
3	1/2	1/1	1/1	2	1/1	3
4	1/1	1/4	1/2	1/1	2	2
5	1/3	1/2	1/1	1/2	1/1	2
6	1/4	2	1/3	1/2	1/2	1/1

Примітка*: 1 – відношення до ризиків; 2 – налагодженість відносин з органами місцевого самоврядування; 3 – володіння сучасними методами управління соціальною сферою; 4 – цільова направленість підприємства на збереження соціальних об'єктів; 5 – рівень розвитку маркетингових служб на підприємстві; 6 – фінансово-економічний стан підприємства

Розрахуємо вагомості критеріїв з урахуванням ваг усіх чотирьох експертів У табл. 3.21 показаний розрахунок для першого експерта. Аналогічним чином здійснюється розрахунок для інших експертів (Додаток М).

Приймемо ваги всіх експертів однаковими – по 0,25, не виділяючи жодного з них, як такого, думка якого є переважною.

Таблиця 3.21

Розрахунок вагомостей критеріїв для першого експерта

№	1	2	3	4	5	6	Сума	Вагомість	Коригування на вагу 1-го експерта (*0,25)
1	1	3	2	1	3	4	14	0,304	0,076
2	0,33	1	1	2	2	0,5	6,83	0,149	0,037
3	0,5	1	1	2	1	3	8,5	0,185	0,046
4	1	0,25	0,5	1	2	2	6,75	0,147	0,037
5	0,33	0,5	1	0,5	1	2	5,33	0,116	0,029
6	0,25	2	0,33	0,5	0,5	1	4,58	0,099	0,025
Сума							45,99	1	0,25

У табл. 3.22 надано розрахунок кінцевих вагомостей критеріїв готовності аналізованого підприємства до реалізації заходів з розвитку об'єктів соціальної сфери у своєму складі.

Таблиця 3.22

Вагомості критеріїв готовності ПАТ «Сумихімпром» до впровадження заходів із розвитку об'єктів соціальної сфери

Критерій / № експерта	I	II	III	IV	Загальна вагомість
1	0,076	0,055	0,058	0,066	0,255
2	0,037	0,046	0,044	0,048	0,175
3	0,046	0,028	0,041	0,054	0,169
4	0,037	0,05	0,039	0,033	0,159
5	0,029	0,047	0,027	0,031	0,134
6	0,025	0,024	0,041	0,018	0,108
Сума					1

Проаналізуємо виокремлені критерії готовності до впровадження заходів з розвитку закладів соціальної сфери на прикладі ПАТ «Сумихімпром».

За відношенням до ризиків підприємство відноситься до противників реалізації ризикових рішень. Більшою довірою користуються низькоризикові проекти.

Налагодженість відносин з органами місцевого самоврядування. Підприємство має налагоджені відносини з місцевою владою. Є стабільним платником податків до місцевих бюджетів. Є містоутворюючим підприємством, забезпечуючи робочими місцями населення м. Суми та Сумської області. Зараз підприємство знаходиться у списку приватизації [49], що не може не позначитися на дестабілізації положення і в соціальній сфері.

Володіння сучасними методами управління соціальною сферою. Підприємство має великий досвід управління соціальними об'єктами. У складі підприємства є відділ соціального розвитку, що займається проблемами об'єктів соціальної сфери.

Цільова направленість підприємства на збереження соціальних об'єктів. На даному етапі розвитку керівництво підприємства мало зацікавлене в утриманні соціальних об'єктів, оскільки без належного фінансування вони дають значні збитки. У перспективі зі зміною економічних умов цільова направленість може змінитися в інший бік.

Для соціального розвитку підприємства характерна несистемність, але постійність. Об'єднаний профком підприємства повсякчас працює над реалізацією пільг та соціальних гарантій. Особливу увагу підприємство приділяє оздоровленню працівників та їх дітей. У 2015 р. на соціальний розвиток підприємством планується виділити кошти у розмірі 37,2 млн грн, з них на дотацію соціальних об'єктів – 29,7 млн грн, на пільги та соціальні гарантії – 5,6 млн грн [123].

Рівень розвитку маркетингових служб на підприємстві. На підприємстві існує сформований відділ маркетингу, що займається низкою питань, зокрема що стосуються розвитку соціальних об'єктів підприємства.

Фінансово-економічний стан підприємства. За динамікою чистого доходу (табл. 3.23) у 2013-2014 рр. бачимо, що відбулося падіння темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції на 2,3% по відношенню до 2013 р. (розрахунок наведено у формулі 3.5).

Таблиця 3.23

Чистий дохід ПАТ «Сумихімпром» від реалізації продукції
(товарів, робіт, послуг) у 2013-2014 рр., грн

Квартал	2013 р.	2014 р.
I	348174	239235
II	833034	741679
III	11185138	1408258
IV	1415555	1308475
Всього	3781901	3697647

$$\text{Зміна чистого доходу від реалізації продукції} = 1 - \frac{3697647}{3781901} \cdot 100\% = 2,3\% \downarrow \quad (3.5)$$

У Додатку Н поданий звіт про фінансові результати ПАТ «Сумихімпром» у 2013-2014 р. Результати оцінки готовності підприємства подані в табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Оцінка готовності ПАТ «Сумихімпром» до впровадження заходів із розвитку об'єктів соціальної сфери

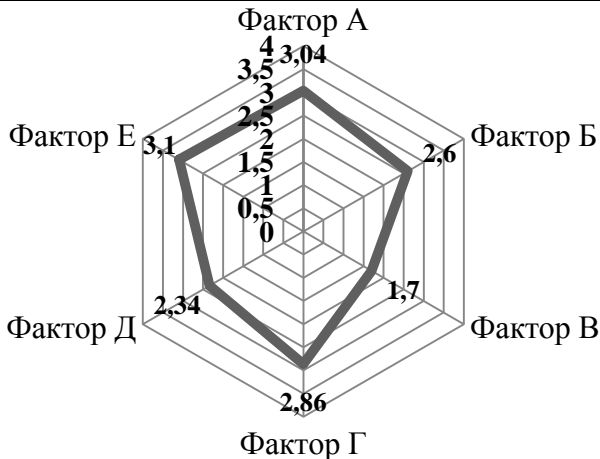
№	Критерій оцінки	Вага критерію	Бальна оцінка	Підсумкова оцінка
1	Відношення до ризиків	0,255	3	0,765
2	Налагодженість відносин з органами місцевого самоврядування	0,175	4	0,7
3	Володіння сучасними методами управління соціальною сферою	0,169	4	0,676
4	Цільова направленість підприємства на збереження соціальних об'єктів	0,159	2	0,318
5	Рівень розвитку маркетингових служб на підприємстві	0,134	5	0,67
6	Фінансово-економічний стан підприємства	0,108	1	0,108
Всього		1	–	3,237

За шкалою, поданою на рис. 2.5, підприємство має середній рівень готовності до реалізації заходів з розвитку об'єктів соціальної сфери.

Аналогічні розрахунки згідно з методичним апаратом оцінки рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери здійснено для ПАТ «Факел», яке є провідним вітчизняним машинобудівним підприємством м. Фастів, Київської області. Середнє за розміром. На підприємстві працює близько 300 чоловік. Виробляє широку номенклатуру продукції, яка використовується у нафтогазовому комплексі, у т.ч. нафто- і газотранспортної системи, газо- і нафтопереробці, автозаправних комплексах, хімічній та нафтохімічній промисловості, харчовій, фармацевтичній галузях тощо [124]. У табл. 3.25 зазначено про позиції аналізованого підприємства за соціально-економічними класифікаціями. Детальні розрахунки усереднених значень факторів викладені у Додатку Е.

Таблиця 3.25

Позиціонування ПАТ «Факел» за типом здійснення корпоративної соціальної діяльності

Групування	Позиція
1. За внутрішньою соціально-кадровою політикою	Демагоги
2. За моделлю соціальної політики	Соціально-ринкова модель
3. За соціальним потенціалом	 <p>Найкращу потенційну задоволеність працівники мають за фактором Е (корпоративна культура), а найнижчу – за фактором В (організаційно-технічні умови роботи). Задоволеність організацією роботи об'єктів соціальної інфраструктури (фактор Д) знаходиться на достатньо низькому рівні, що свідчить про те, що на підприємстві ПАТ «Факел» вкрай необхідно створювати належні умови для ефективного управління закладами соціального призначення</p>

На підприємстві створені умови для занять різними формами оздоровлення, спортом. Діє цільова комплексна програма «Фізичне виховання – здоров'я нації». Серед об'єктів соціальної сфери ПАТ «Факел» виокремимо Академію більярду «Факел», школу дзюдо «Факел» (оновлення спортивного інвентаря, фінансування змагань, які проходять по всій Україні тощо). Середнє за розміром підприємство фінансує вирішення соціально-культурних проблем регіону свого знаходження. У рамках реалізації спеціальної програми у 2013 р. виготовлено 32 комплекти для облаштування дитячих майданчиків в окремих мікрорайонах міста (Додаток П). За ініціативою підприємства Фастівській районній бібліотеці для дітей та Фастівській міській бібліотеці були подаровані книги. Також ПАТ «Факел» є благодійником у сфері охорони здоров'я. У 2014 р. на території підприємства організовано приміщення для біженців зі сходу України. У табл. 3.26 подано зведені результати оцінки рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери ПАТ «Факел» до задоволення інтересів зацікавлених сторін їх діяльності та доцільні стратегії управління їх розвитком. Оцінка потенціалу показала, що жоден із закладів соціальної сфери підприємства не набрав достатньої кількості балів за пріоритетністю серед працівників.

Таблиця 3.26

Зведена таблиця результатів оцінки рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери ПАТ «Факел» та рекомендовані стратегії управління ними

Соціальний об'єкт	Тип соціального об'єкта	Положення на матриці (рис. 2.14)	Значимість складових потенціалу			Стратегії управління	Шляхи покращання діяльності
			Власники підприємства	Працівники	Сторонні споживачі		
Академія більярду	Координатор	2.2	+	-	+	Стратегія обмеженого зростання / стабілізації	- підтримка економічного стану; - пошук нових клієнтів; - розширення діяльності; - збільшення асортименту послуг для підвищення пріоритетності серед персоналу підприємства тощо
Школа дзюдо	Організатор	3.3	-	-	+	Стратегія утримання позицій	- оптимізація діяльності; - підтримка конкурентних позицій послуг тощо

Аналіз дає підстави стверджувати про потенційну затребуваність послуг тренажерного залу серед працівників підприємства, розташованого у м. Фастів. Розрахунки щодо доцільності місця розміщення об'єкта та аналіз витрат і майбутніх вигод підприємства від нього показані у п. 3.3.

Визначимо рівень адекватності потенціалу ПАТ «Факел» у сфері управління соціальними об'єктами, використовуючи формулу (2.3):

$$L_a = \frac{(1 \cdot 0,35 + 0 \cdot 0,28 + 1 \cdot 0,37) + (0 \cdot 0,24 + 0 \cdot 0,41 + 1 \cdot 0,35)}{2} = 0,53. \quad (3.6)$$

Використовуючи шкалу на рис. 2.4, ПАТ «Факел» має потенціал вище середнього об'єктів соціальної сфери у своєму складі. Підприємству необхідно звернути увагу на сферу управління соціальними закладами власного підпорядкування, щоб як утримати свої позиції за цим показником, так і покращити їх до вищого рівня.

Перевіримо готовність підприємства до упровадження заходів з управління розвитком об'єктів соціальної сфери. Результуючою є табл. 3.27. У Додатку Р подано звіт про фінансові результати діяльності ПАТ «Факел» у 2013-2014 рр.

Таблиця 3.27

Оцінка готовності ПАТ «Факел» до впровадження заходів іWз розвитку об'єктів соціальної сфери

№	Критерій оцінки	Вага критерію	Бальна оцінка	Підсумкова оцінка
1	Відношення до ризиків	0,215	3	0,645
2	Налагодженість відносин з органами місцевого самоврядування	0,135	4	0,54
3	Володіння сучасними методами управління соціальною сферою	0,112	3	0,336
4	Цільова направленість підприємства на збереження соціальних об'єктів	0,153	4	0,612
5	Рівень розвитку маркетингових служб на підприємстві	0,124	4	0,496
6	Фінансово-економічний стан підприємства	0,261	3	0,783
Всього		1	–	3,412

За шкалою, поданою на рис. 2.5, підприємство має середній рівень готовності до впровадження заходів з розвитку об'єктів соціальної сфери. На рис. 3.7 представлена результуюча матриця «Рівень адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери – готовність до впровадження заходів із розвитку об'єктів соціальної сфери для підприємств» для ПАТ «Сумихімпром» та ПАТ «Факел».

*Рівень адекватності
потенціалу об'єктів
соціальної сфери*

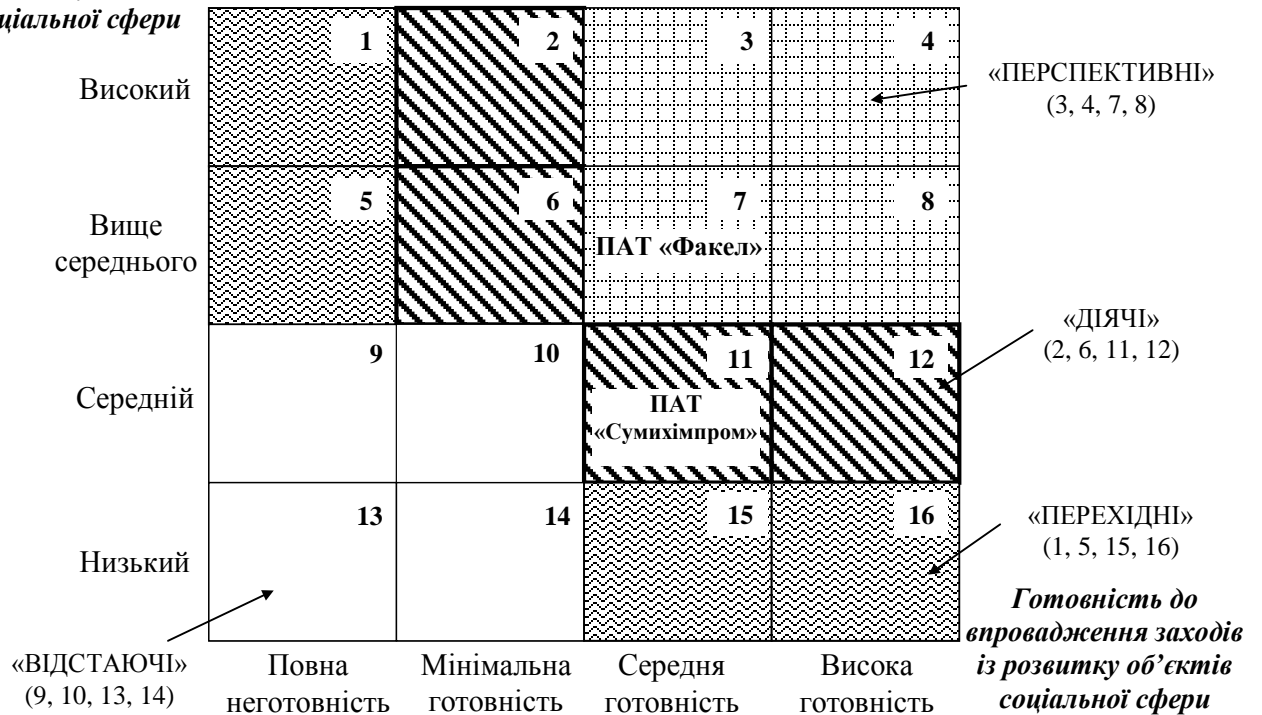


Рис. 3.7. Двовимірна матриця «Рівень адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери – готовність до впровадження заходів із розвитку об'єктів соціальної сфери» для досліджуваних підприємств

Отже, з рис. 3.7 ПАТ «Сумихімпром» відноситься до групи «Діячі», ПАТ «Факел» – до групи «Перспективні». Проведений аналіз дає підстави стверджувати про доцільність розроблення комплексу інструментів управління підвищенням ефективності об'єктів соціальної сфери досліджуваних підприємств відповідно результуючому рівню адекватності потенціалу за окремими складовими потенціалу до задоволення інтересів зацікавлених сторін та готовності підприємства до реалізації цих інструментів.

3.3. Обґрунтування рекомендацій з підвищення ефективності закладів соціального призначення підприємств

Соціальні пільги в системі соціальної політики підприємств з'явилися у 70-х роках ХХ ст. у великих корпораціях США, а пізніше Європи. Виникнення їх зв'язане зі зростаючою необхідністю залучення та утримання кваліфікованого персоналу, а також з виникненням нових вимог щодо соціальної відповідальності бізнесу.

Дотепер виокремлюють чотири парадигми формування набору соціальних пільг для працівників підприємств [70]:

– *«система кафетерію»* (час виникнення – 70-ті роки ХХ ст., США) ґрунтується на ідеї гнучкого механізму стимулювання, адаптованого до потреб кожного працівника. Система передбачає бальну оцінку кожного виду матеріальних благ. Для кожної посади або працівника особисто встановлюється конкретна сума балів, у межах якої він може самостійно визначати набір матеріальних благ, якими він може скористатися. Тим самим можливо уникнути помилки пропозиції соціальних благ типу «тобі – варена картопля (хоча працівник ненавидить її), тобі – смажене м'ясо (хоча працівник вегетаріанець), тобі – пиріжки з яблуками (хоча на яблука у людини алергія) тощо.

– *«орієнтовані на сім'ю» програми соціальної підтримки* (час виникнення – 80-ті роки ХХ ст.) передбачають піклування не тільки про працівника підприємства, а й про членів його родини, зокрема надання путівок у дитячі табори, місць у дитячих садках тощо;

– *програми «зручного місця роботи»* (час виникнення – 90-ті роки ХХ ст.) спрямовані на забезпечення персоналу максимальною кількістю послуг поряд з підприємством;

– *програми «довічного супровіду»* (час виникнення – початок ХХІ ст.), у межах яких роботодавець виділяє на забезпечення працівників фіксовану суму коштів, що можуть бути використані залежно від нагальних потреб у конкретний період життя.

Кожна з цих парадигм має свої переваги і недоліки. У теперішній час підприємства намагаються поєднувати принципи цих різних за своєю суттю парадигм для пропозиції найбільш конкурентного набору пільг для персоналу, зокрема за рахунок соціальних послуг власних об'єктів невиробничого призначення.

За результатами аналізу об'єктів ПАТ «Сумихімпром» три з них отримали високі позиції за пріоритетністю серед працівників, а саме оздоровчий дитячий табір, комбінат громадського харчування та готельно-ресторанний комплекс. Тому послуги цих закладів необхідно обов'язково включати у диференційований набір послуг у складі соціальної пропозиції підприємства. Диференційована пропозиція сприятиме зростанню конкуренції між працівниками за отримання права на кращий за наповненістю набору соціальних пільг, а, отже, як результат, може суттєво підвищити показники продуктивності праці підприємства.

Проведене якісне оцінювання персоналу ПАТ «Сумихімпром» (Додаток С) дало можливість поділити персонал аналізованих підрозділів за грейдами. У нашому прикладі проаналізовані працівники централізованого цеху контрольно-вимірювальних приладів і автоматики (ЦЦКВПіА) та електроцеху, так як вони найбільш однорідні за спеціалізацією персоналу, що дає підстави відносити їх до однієї категорії працівників відповідно.

Розраховано критичні значення перцентилів критеріїв оцінювання для працівників обох цехів. Для цього був використаний програмний пакет SPSS Statistics (послідовність усіх розрахунків подана в Додатку Т). Поділимо працівників за можливим набором пільг на п'ять груп за зонами, у які потрапляють результати, – «дуже низька», «низька», «середня», «вище середнього» та «висока». На рис. 3.8, 3.9 подано кінцеві результати розрахунку перцентилів для двох обраних цехів.

Для працівників ЦЦКВПіА зони розподілилися так:

- зона «дуже низьких значень» – значення змінних від 8 до 16 (І група);
- зона «низьких значень» – значення змінних від 17 до 21 (ІІ група);
- зона «середніх значень» – значення змінних від 22 до 24 (ІІІ група);

- зона «значень вище середніх» – значення змінних від 25 до 27 (IV група);
- зона «високих значень» – значення змінних від 28 до 31 (V група).

Тобто з 133 працівників ЦЦКВПіА ПАТ «Сумихімпром» приблизно 21% потрапили до групи «дуже низьких значень», 21% – до групи «низьких значень», 20% – до групи «середніх значень», 21% – до групи «значень вище середніх», 16,5% – до групи «високих значень».

		Кількість змінних	133
		Пропущені	0
Перцентилі		20	16,0000
		40	21,0000
		60	24,0000
		80	27,0000

Значення змінних	Частота	Відсоток	Кумулятивний відсоток	Кількість працівників групи
8,00	1	0,8	0,8	Група «дуже низьких значень»
9,00	1	0,8	1,5	
11,00	4	3,0	4,5	
12,00	7	5,3	9,8	
13,00	5	3,8	13,5	
14,00	3	2,3	15,8	
15,00	3	2,3	18,0	
16,00	4	3,0	21,1	
				<i>28 працівників</i>
17,00	2	1,5	22,6	Група «низьких значень»
18,00	4	3,0	25,6	
19,00	6	4,5	30,1	
20,00	8	6,0	36,1	
21,00	8	6,0	42,1	
				<i>28 працівників</i>
22,00	7	5,3	47,4	Група «середніх значень»
23,00	9	6,8	54,1	
24,00	11	8,3	62,4	
				<i>27 працівників</i>
25,00	15	11,3	73,7	Група «значень вище середніх»
26,00	8	6,0	79,7	
27,00	5	3,8	83,5	
				<i>28 працівників</i>
28,00	6	4,5	88,0	Група «високих значень»
29,00	4	3,0	91,0	
30,00	8	6,0	97,0	
31,00	4	3,0	100,0	
				<i>22 працівники</i>
Усього	133	100,0		<i>133 працівники</i>

Рис. 3.8. Результуючі таблиці розрахунку перцентилів значень оцінки персоналу ЦЦКВПіА ПАТ «Сумихімпром»

Для працівників електроцеху зони розподілилися так:

- зона «дуже низьких значень» – значення змінних від 9 до 14 (I група);
- зона «низьких значень» – значення змінних від 15 до 20 (II група);
- зона «середніх значень» – значення змінних від 21 до 24 (III група);

- зона «значень вище середніх» – значення змінних від 25 до 27 (IV група);
- зона «високих значень» – значення змінних від 28 до 31 (V група).

Із 105 працівників електроцеху ПАТ «Сумихімпром» приблизно 22,8% потрапили до групи «дуже низьких значень», 18% – до групи «низьких значень», 22,8% – до групи «середніх значень», 20% – до групи «значень вище середніх», 17% – до групи «високих значень».

		Кількість змінних	105
		Пропущені	0
Перцентилі		20	14,0000
		40	20,0000
		60	24,0000
		80	27,0000

Змінні	Частота	Відсоток	Кумулятивний відсоток	Група працівників
9,00	1	1,0	1,0	Група «дуже низьких значень»
10,00	4	3,8	4,8	
11,00	6	5,7	10,5	
12,00	6	5,7	16,2	
13,00	3	2,9	19,0	
14,00	4	3,8	22,9	
				<i>24 працівники</i>
15,00	3	2,9	25,7	Група «низьких значень»
16,00	2	1,9	27,6	
17,00	4	3,8	31,4	
18,00	4	3,8	35,2	
19,00	3	2,9	38,1	
20,00	3	2,9	41,0	
				<i>19 працівників</i>
21,00	6	5,7	46,7	Група «середніх значень»
22,00	7	6,7	53,3	
23,00	4	3,8	57,1	
24,00	7	6,7	63,8	
				<i>24 працівники</i>
25,00	8	7,6	71,4	Група «значень вище середніх»
26,00	5	4,8	76,2	
27,00	8	7,6	83,8	
				<i>21 працівник</i>
28,00	4	3,8	87,6	Група «високих значень»
29,00	3	2,9	90,5	
30,00	8	7,6	98,1	
31,00	2	1,9	100,0	
				<i>17 працівників</i>
Усього	105	100,0		<i>105 працівників</i>

Рис. 3.9. Результуючі таблиці розрахунку перцентилів значень оцінки персоналу електроцеху ПАТ «Сумихімпром»

Сформовано п'ять наборів пілг для персоналу залежно від групи, до якої входить працівник, з урахуванням диференційованого коефіцієнта пілг на послуги закладів соціального призначення підприємства (рис. 3.10).

Базовий набір пільг	Усереднений набір пільг	Покращений набір пільг	Преміум набір пільг	Максимальний набір пільг
Відпочинок у санаторій-профілакторії (30% пільга); відпочинок дітей у таборі (25% пільга)	Відпочинок у санаторій-профілакторії (25% пільга); відпочинок дітей у таборі (20% пільга)	Відпочинок у санаторій-профілакторії (20% пільга); відпочинок дітей у таборі (15% пільга)	Відпочинок у санаторій-профілакторії (15% пільга); відпочинок дітей у таборі (10% пільга)	Відпочинок у санаторій-профілакторії (10% пільга); відпочинок дітей у таборі (5% пільга)
	Відвідування секцій у Палаці культури (безкоштовно для 1 особи упродовж року)	Відвідування секцій у Палаці культури (безкоштовно для 1 особи упродовж року)	Відвідування секцій у Палаці культури (безкоштовно для 1 особи упродовж року)	Відвідування секцій у Палаці культури (безкоштовно для 1 особи упродовж року)
		Пільги на харчування у їдальні (упродовж кварталу)	Пільги на харчування у їдальні (упродовж півроку)	Пільги на харчування у їдальні (упродовж року)
			Знижки на продукцію торговельної мережі КГХ (упродовж кварталу)	Знижки на продукцію торговельної мережі КГХ (упродовж півроку)
				Знижка на проведення свята (що відбувається у Палаці культури чи обслуговується КГХ підприємства)
I група	II група	III група	IV група	V група

Рис. 3.10. Наповнення наборів пільг для персоналу за грейдами за рахунок об'єктів соціальної сфери

Не аналізуються послуги медико-санітарної частини, послуги якої для працівників ПАТ «Сумхімпром» є поки що безкоштовними та послуги готельно-ресторанного комплексу, оскільки керівництвом підприємства прийнято рішення про тимчасове призупинення його роботи. Не аналізується також спортклуб, оскільки послуги лижної бази є сезонними, і їх вартість не має суттєвого економічного навантаження. Приймається до уваги, що послуги, які набрали найвищий рейтинг серед працівників мають найбільшу мотиваційну змістовність, що враховано при розробленні різних варіантів соціальної пропозиції.

На рис. 3.10 показано один з імовірних варіантів диференціювання пільг за рахунок об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром».

Тобто з рис. 3.10 зі зростанням грейду покращується набір пільгових послуг для персоналу. За базового набору можна отримати 30% пільгу (тобто працівник сплачує 30% вартості путівки – можливо отримати таку пільгу один раз на рік для цього працівника) на відпочинок у санаторії-профілакторії та 25% пільгу (працівник сплачує 25% вартості путівки – можливо отримати таку пільгу кілька разів залежно від кількості дітей у працівника, але кожного разу для іншої дитини) на відпочинок дітей в оздоровчому таборі. З просуванням до максимального набору послуг пільга зростає – тобто працівник сплачує лише 10% вартості путівки до санаторію-профілакторію та 5% вартості путівки до дитячого табору. Крім того, доступними є такі пільги як відвідування секції безкоштовно у Палаці культури для однієї особи, знижки на харчування у їдальні упродовж року, знижки на продукцію торговельної мережі комбінату громадського харчування підприємства, знижка на проведення свята у Палаці культури, обслуговування комбінату громадського харчування ПАТ «Сумихімпром». Зростання пільги з просуванням наборами є відчутним, зокрема для багатодітних сімей, адже оплата лише 5% вартості путівки до табору є суттєвою економією сімейного бюджету – наприклад, за $(5+5+5) = 15\%$ вартості путівки можна відправити до табору трьох дітей.

Економічний результат для підприємства полягає у можливості фактичного зростання доходу від надання послуг соціальними об'єктами. На рис. 3.11 представлено два варіанти отримання доходу від надання послуг – при однаковому коефіцієнті пільг та при диференційованому. Для аналізу взято працівників ЦЦКВПіА та пільги на путівки до санаторію-профілакторію. Прийmemo, що усі 133 працівники цього цеху придбають путівки до санаторію в аналізованому році (по одній путівці на чол.). Звісно, у дійсності не всіма пільговими путівками скористаються працівники, що викликано власним небажанням відвідати заклад, відсутністю вільного часу (відпустки),

обмеженнями від підприємства на кількість пільгових путівок у встановлений час тощо.

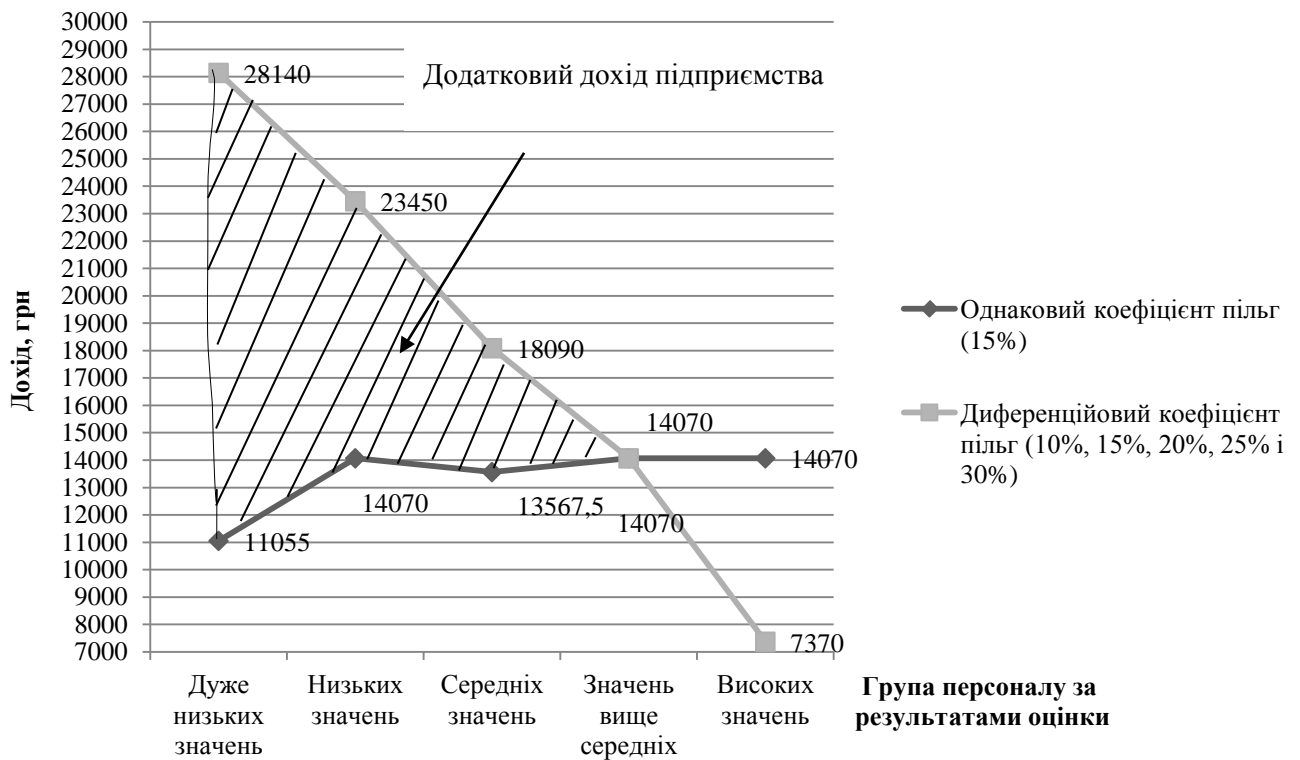


Рис. 3.11. Економічний ефект від упровадження диференційованого коефіцієнта пільги на послуги об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром»

З рис. 3.11 при однаковому коефіцієнті пільги підприємство отримає дохід: $502,5 \cdot 133 = 66832,5$ (грн.). При диференційованому коефіцієнті пільги можливий дохід складе: $335 \cdot 22 + 502,5 \cdot 28 + 670 \cdot 27 + 837,5 \cdot 28 + 1005 \cdot 28 = 91120$ (грн.). Тобто додатковий дохід у разі використання диференційованого коефіцієнта пільги – 24287,5 грн. Складніше розрахувати прогнозований економічний ефект від встановлення диференційованого коефіцієнта пільг на путівки до дитячого табору. Кількість пільг, які будуть використані залежить від кількості дітей у родині працівника. Необхідно володіти цією інформацією або ж підприємством вводяться обмеження щодо кількості можливих надаваних пільг на путівки до оздоровчого табору.

Такий розподіл пілґ сприятиме зростанню пріоритетності також інших послуг закладів соціального призначення підприємства. При цьому важливе значення належить паралельному підтриманню та покращанню складової цінності об'єктів, що також сприяє поліпшенню їх економічного стану в перспективі.

Перелік заходів у межах груп інструментів підвищення ефективності діяльності об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» та витрати на її реалізацію наведені у табл. 3.28. Вибір доцільних інструментів був здійснений відповідно до підходу, зазначеному на рис. 2.18. Пропозиції сформовані для об'єктів, які мають достатній рівень адекватності потенціалу за складовою економічної ефективності (а також ті об'єкти, які за оцінкою знаходяться дуже близько до цього значення, наприклад, комбінат громадського харчування зі значенням 0,62 дуже наближений до достатнього рівня адекватності потенціалу) та розраховані на підтримання досягнутого стану та підвищення показників діяльності. Також у табл. 3.28 враховані витрати на оптимізацію соціальної пропозиції ПАТ «Сумихімпром» за рахунок використання об'єктів соціальної сфери.

Таблиця 3.28

Витрати на реалізацію заходів з підвищення ефективності закладів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром»

Заходи в межах групи інструментів	Витрати, грн				
Санаторій-профілакторій					
<i>Маркетингові</i>					
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1	2	3	4	5	6
- удосконалення меню кафе на території закладу харчування	1400	500	500	500	500
- покращання можливостей транспортного сполучення із закладом (збільшення кількості рейсів автобуса, що доставляє до санаторію тощо) (+2 рейси в день)	17010	17820	18225	18630	19440
- популяризація форуму з відгуками про санаторій	500	900	1200	1000	800
- упровадження мобільного зв'язку – мобільний номер закладу (прибання мобільного телефону, пакетів МТС (ULTRA із золотим номером), Київстар (бізнес-тариф), щомісячна абонплата)	19008	17088	19000	20000	22000
- покращання культурно-розважальної програми закладу	5000	1500	1500	1500	1500
Всього:	42918	37808	39425	41630	44240

Продовження табл. 3.28

1	2	3	4	5	6
Оптимізаційні					
- розширення спектру лікувально-профілактичних, реабілітаційних та інших оздоровчих послуг (+біоревіталізація, сокотерапія)	108750	100750	128250	135500	152750
- збільшення періоду щорічного функціонування закладу	50000	55000	65000	75000	85000
Всього:	158750	155750	193250	210500	237750
Партнерські					
- налагодження партнерських стосунків з регіональними лікарнями, клініками, іншими лікувальними закладами	0	0	0	0	0
- формування взаємообмінних стосунків з іншими підприємствами, організаціями на предмет надання соціальних послуг	0	0	0	0	0
Всього:	0	0	0	0	0
Раціоналізаторські					
- оновлення номерів санаторію	60000	70000	80000	90000	100000
Всього:	60000	70000	80000	90000	100000
Організаційні					
- доповнення штату працівників закладу (+2 спеціалісти з культурно-розважальної роботи; +1 маркетолог) (існуюча оргструктура закладу зазначена у Додатку У)	72000	74000	76000	78000	80000
Всього:	72000	74000	76000	78000	80000
Інші					
- відкриття аптечного пункту на території закладу (на базі медпункту)	25000	35700	45900	55000	65200
- додаткове комплектування послуг (Wi-Fi)	820	0	0	0	0
Всього:	25820	35700	45900	55000	65200
Всього по закладу:	359488	373258	434575	475130	527190
Оздоровчий дитячий табір					
Маркетингові					
- поширення інформації про заклад в Інтернет	600	1000	900	800	400
- проведення піар-акції «Мій найкращий відпочинок»	45000	55000	67000	75000	84000
- участь у фестивалі дитячих таборів і туризму	15000	17500	18500	21800	22000
- розроблення впізнаваного логотипу	800	0	0	0	0
Всього:	61400	73500	86400	97600	106400
Оптимізаційні					
- зміна системи стимулювання адміністративного персоналу закладу	12000	12500	13000	13500	14000
- додаткові розвиваючі заняття для дітей (+англомовні курси, спортивне орієнтування)	10000	6000	6000	6000	6000
Всього:	22000	18500	19000	19500	20000
Партнерські					
- укладання односторонніх угод з профспілковими організаціями	0	0	0	0	0
- укладання двосторонніх угод з організаціями, що мають дитячі табори	0	0	0	0	0
Всього:	0	0	0	0	0
Інші					
- організація наметових містечок улітку на території закладу	5000	5300	5800	6100	6400
- здача приміщень закладу в оренду у міжсезоння (витрати у частині підготовки закладу до здачі в оренду)	2400	2500	2600	2700	2800

Продовження табл. 3.28

1	2	3	4	5	6
Всього:	7400	7800	8400	8800	9200
Всього по закладу:	90800	99800	113800	125900	135600
Комбінат громадського харчування					
<i>Маркетингові</i>					
- упровадження мобільного зв'язку – мобільний номер закладу (для кондитерського закладу) (телефон на 2 сім-карти, купівля 2 пакетів мобільного зв'язку, щомісячні поповнення)	1600	720	780	850	950
- розроблення системи акцій, знижок для постійних клієнтів	3500	4000	4500	5600	6200
Всього:	5100	4720	5280	6450	7150
<i>Оптимізаційні</i>					
- оптимізація меню закладу	2500	1000	1000	1000	1000
- збільшення персоналу закладу (+2 штатних одиниці)	0	60000	62000	64000	66000
Всього:	2500	61000	63000	65000	67000
<i>Раціоналізаторські</i>					
- ремонт приміщень закладу	0	0	70000	100000	120000
Всього:	0	0	70000	100000	120000
<i>Інші</i>					
- розроблення інноваційних видів упаковки харчових продуктів, що виробляються кондитерським цехом	1000	0	0	0	0
- розвиток послуг кейтерингу	5000	2000	2000	2000	2000
Всього:	6000	2000	2000	2000	2000
Всього по закладу:	13600	67720	140280	173450	196150
Оптимізація соціальної пропозиції:	150000	180000	210000	230000	250000
Всього витрати на реалізацію заходів:	613888	653058	898655	1004480	1108940

Пояснимо доцільність застосування деяких заходів, запропонованих у табл. 3.28. Оскільки санаторій-профілакторій «Олдиш» добре відомий серед потенційних споживачів регіону свого розташування, то доцільним є підтримання існуючого іміджу надавача послуг, а також покращання якісного наповнення послуг, зокрема серед побажань клієнтів є удосконалення меню кафе у складі об'єкта, покращання транспортного сполучення із закладом (оскільки існуючі види транспорту до об'єкта мають незручну періодичність рейсів, ціни на проїзд високі). Конкурентні об'єкти закладу мають розвинені форуми, що є стимулом до популяризації аналогічного джерела інформації про санаторій «Олдиш». Пропонується розширити спектр послуг, що пропонуються закладом, за рахунок нових – біоревіталізації (один з методів профілактики і корекції косметичних

недоліків шкіри шляхом насичення її глибоких шарів гіалуриновою кислотою), сокотерапії тощо.

Для оздоровчого дитячого табору «Зоряний» пропонується розроблення впізнаваного логотипу; розміщення інформації про заклад у мережі Інтернет; проведення піар-акції «Мій найкращий відпочинок». До участі у цій акції долучаються всі бажаючі. Суть її полягає в розіграші безкоштовних (частково оплатних) путівок до дитячого табору за умови перемоги в конкурсі найкращої фотографії з відпочинку дитини. Додаткові розвиваючі заняття для дітей, передбачені під час відпочинку у таборі, будуть сприяти закріпленню позитивного враження про заклад, зокрема серед батьків.

На базі комбінату громадського харчування ПАТ «Сумихімпром» доречно розвивати надання послуг з виготовлення кондитерських та хлібобулочних виробів, зокрема послуги кейтерингу. Пропонується збільшити кількість персоналу закладу, розроблення нової, більш привабливої упаковки для продукції, виготовленої кондитерським цехом закладу тощо.

Аналіз об'єктів соціальної сфери ПАТ «Факел» показав, що жоден із закладів соціального призначення не має високої пріоритетності серед працівників, що зумовлено специфікою їхньої діяльності. Відповідно до послідовності етапів, запропонованих на рис. 2.9, було здійснено селекцію запропонованих соціальних інновацій для підприємства. У результаті було прийняте рішення стосовно організації в окремому приміщенні додаткового об'єкта соціального призначення з пільговими послугами для працівників – тренажерний зал. Планується орендувати приміщення. Дослідження ринку нерухомості дало можливість виокремити чотири варіанти можливих приміщень для нового об'єкта інфраструктури підприємства:

- 1) приміщення А – у центрі міста;
- 2) приміщення В – на околиці міста;
- 3) приміщення С – у житловому районі міста;
- 4) приміщення D – у промисловій зоні, недалеко від підприємства.

Критеріями є ціна оренди (грн/міс); площа приміщення (m^2); місце розташування (хв. до зупинки); якість будівлі (у балах). Здійснимо аналіз альтернатив за допомогою програмного пакету Microsoft Excel (рис. 3.12). Критерій ціни оренди мінімізується, тому від максимального елемента кожного стовпчика K1 матриці віднімаємо кожний елемент цього стовпчика і ділимо на різницю між максимальним і мінімальним значенням стовпчика. Другий критерій площі приміщення максимізується. Тому від кожного показника стовпчика K2 віднімаємо мінімальний елемент цього стовпчика і ділимо на різницю максимального і мінімального елементів цього стовпчика. Для інших стовпців здійснюємо розрахунки аналогічно. Далі можемо розрахувати функції корисності для усіх приміщень. Максимальна функція корисності 19,85 для приміщення С (у житловому районі міста). Його й обираємо.

критерій - Microsoft Excel

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Office Tab Acrobat

Вырезать Вставить Буфер обмена Копировать Формат по образцу Шрифт

Times New Roman 12

Перенос текста Объединить и поместить в центре

Общий

Условное форматирование Форматировать как таблицу

Обычный Нейтральный Хороший Ввод

Стили

Р4C12 =RC[-4]*R[2]C[-10]+RC[-3]*R[2]C[-9]+RC[-2]*R[2]C[-8]+RC[-1]*R[2]C[-7]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1		K1	K2	K3	K4			Вартість оренди	Площа приміщення	Відстань до зупинки	Якість будівлі				
2	A	5000	100	10	6		A	0	0	0,5	0	3			
3	B	3000	170	15	8		B	1	0,7	0	0,67	19,29			
4	C	3700	150	10	9		C	0,65	0,5	0,5	1	19,85			
5	D	4000	150	5	7		D	0,5	0,5	1	0,33	16,81			
6		9	8	6	7										
7															
8															
9															
10															

Рис. 3.12. Вибір приміщення для тренажерного залу ПАТ «Факел» з використанням функції корисності (розраховано за допомогою програмного пакету Microsoft Excel)

Етап адаптації нововведень складає до 5 років, тобто після проходження терміну в 5 років послуги об'єкта соціальної сфери мають стати звичними для персоналу та можуть бути ефективним інструментом мотивування працівників. Інтеграція інновацій відбувається починаючи з 5-ого року введення об'єкта соціальної сфери в дію.

Послуги тренажерного залу, який знаходиться у житловому мікрорайоні міста, недалеко від зупинки є зручними для користування ним не тільки працівникам підприємства (безкоштовно чи на пільгових умовах), а й стороннім споживачам – не працівникам підприємства, тому пропонований заклад може бути самоокупним і приносити стабільний дохід.

Проаналізуємо можливі заходи підвищення ефективності діяльності об'єкта соціально сфери ПАТ «Факел» – Академії більярду, а також витрати на ці заходи (табл. 3.29).

Таблиця 3.29

Заходи для підвищення ефективності діяльності Академії більярду
ПАТ «Факел» і витрати на їх реалізацію

Заходи у межах групи інструментів	Витрати, грн				
	<i>Маркетингові</i>				
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
- надання подарункових сертифікатів на безкоштовні заняття постійним клієнтам, під час акцій, на свята тощо	500	500	500	500	500
- створення відео-уроків з тренування гри у більярд, що надаються тренерами академії, у яких головні ролі грають учні академії тощо	1500	1500	0	0	0
- розміщення реклами про заклад у мережі Інтернет	2500	2500	1500	1200	1000
- розміщення реклами в засобах друкованої реклами	900	1000	1200	1400	4600
Всього:	5400	5500	3200	3100	6100
<i>Оптимізаційні</i>					
- розроблення нових програм навчання для клієнтів (наприклад, навчання вдвох)	1800	500	1400	1600	2000
- набір додаткових тренерів (+2 штатні одиниці)	4000	4500	5000	5500	6000
- перегляд розкладу занять	0	0	0	0	0
- встановлення додаткових більярдних столів (+3 столи)	48000	0	0	0	0
Всього:	53800	5000	6400	7100	8000
<i>Інші</i>					
- удосконалення програм навчання більярду завдяки появі креативних його варіантів, наприклад, навчання артистичному більярду	800	900	1100	1200	1300
- надання закладу в оренду для проведення змагань з більярду	0	0	0	0	0
- влаштування змагань з більярду на базі закладу серед працівників підприємства	5000	6000	7000	8000	9000
Всього:	5800	6900	8100	9200	10300
Всього по закладу:	65000	17400	17700	19400	24400

Подарункові сертифікати передбачають можливість безкоштовних занять в Академії (одного або кількох). Відео-уроки з навчання різним видам діяльності, у т. ч. такого спорту як більярд, у теперішній час набувають популярності, тому пропонуємо створення низки рекламних відео-уроків з однієї тематики, присвячені навчання основам гри в більярд з можливістю подальшого оволодіння навичками гри в більярд безпосередньо в академії.

Здійснені заходи сприяють підвищенню низки показників діяльності об'єктів соціальної сфери. Серед неекономічних слід виокремити зростання показника довіри до закладу. Підхід до розрахунку цього показника викладений у формулах (2.24-2.27). На рис. 3.13, 3.14 проаналізовані значення показника довіри та кількості незадоволених і бажаючих скористатися послугами і готових порадити їх іншим споживачів закладів соціального призначення ПАТ «Сумихімпром» до і після реалізації пропонованих заходів різного спрямування.

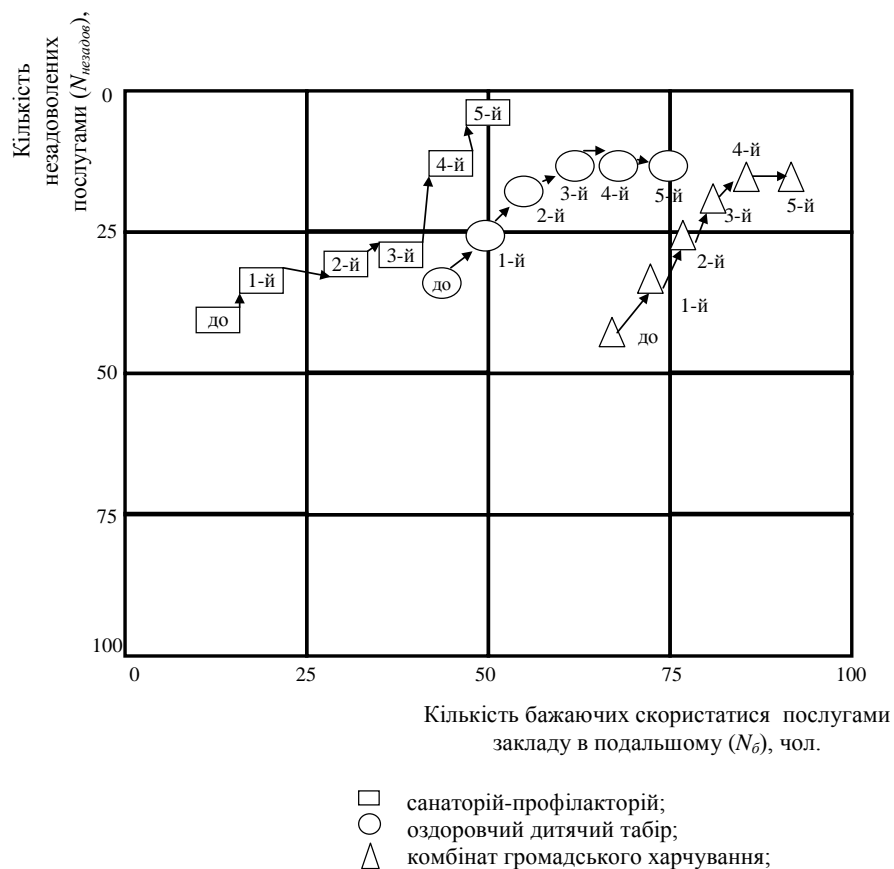


Рис. 3.13. Матриця «Кількість незадоволених послугами – кількість бажаючих скористатися послугами цього закладу знову» для об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» (прогнозовані значення)

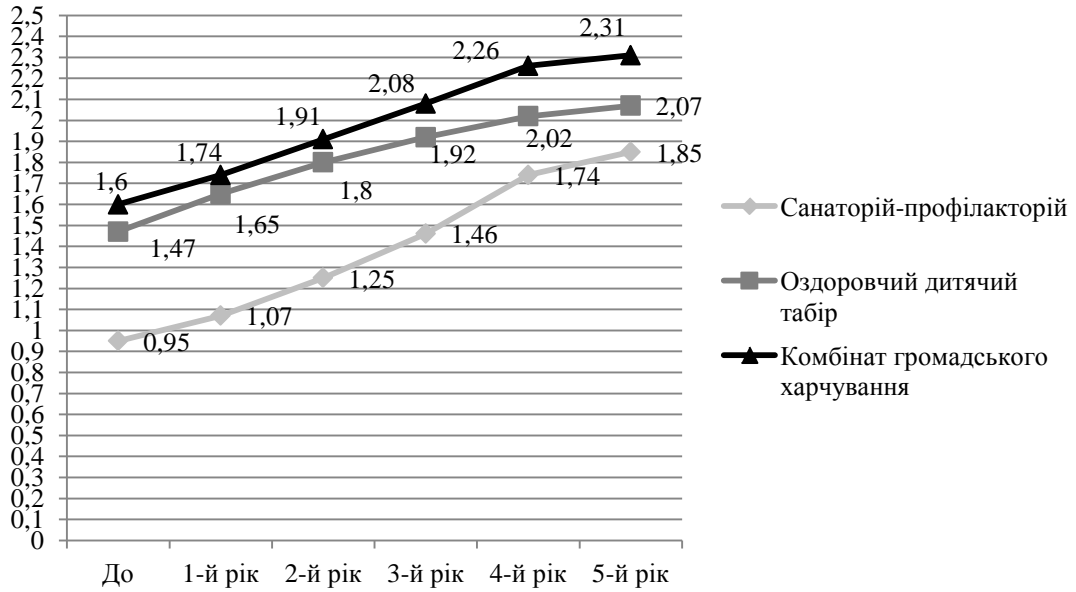


Рис. 3.14. Прогнозована динаміка показника довіри за аналізованими роками для об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром»

На рис. 3.15, 3.16 показано прогнозовані значення для Академії більярду ПАТ «Факел» до та після реалізації планованих заходів.

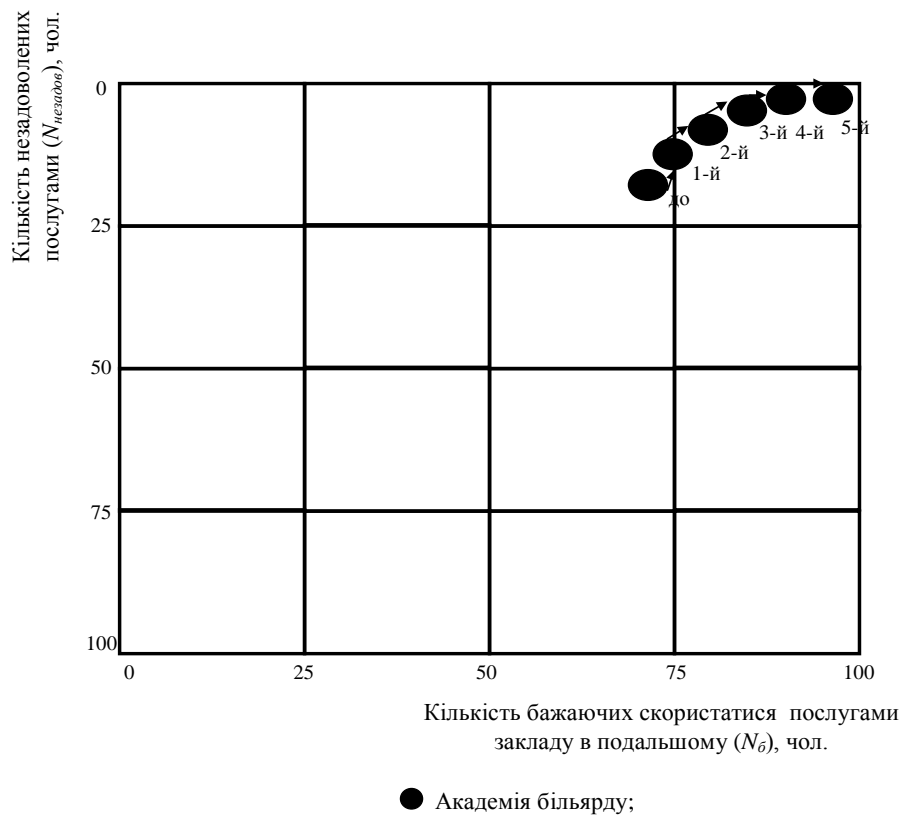


Рис. 3.15. Матриця «Кількість незадоволених послугами – кількість бажаючих скористатися послугами цього закладу знову» для Академії більярду ПАТ «Факел» (прогнозовані значення)

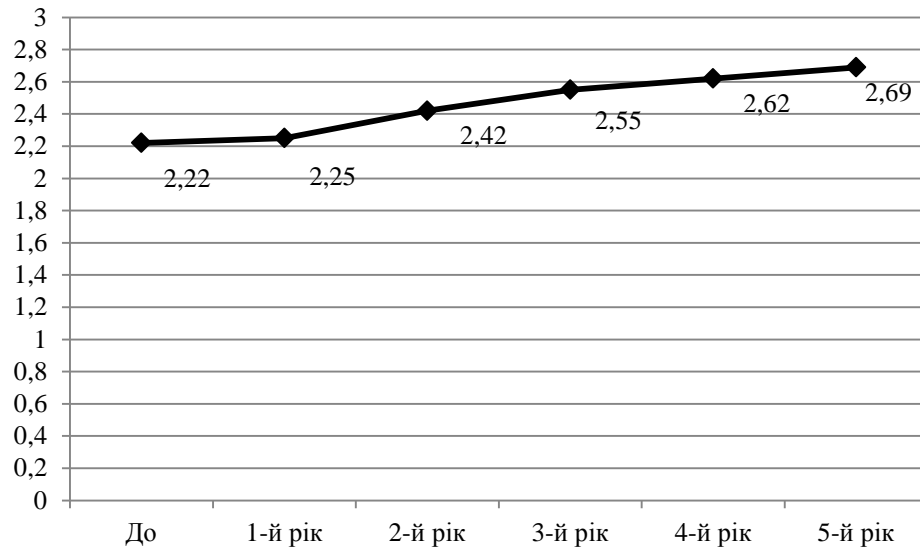


Рис. 3.16. Прогнозована динаміка показника довіри за аналізованими роками для Академії більярду ПАТ «Факел»

З рис. 3.14 видно, що для усіх аналізованих об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» показник довіри зростає за роками – за п'ять років із значення показника 1,6 для комбінату громадського харчування він зростає до значення 2,31 на п'ятому році прогнозу. Те ж саме і з прогнозованими значенням показника довіри для Академії більярду ПАТ «Факел» (рис. 3.16) – із показника довіри 2,22 він за п'ять прогнозованих років зростає до значення 2,69.

Розрахуємо показники економічної ефективності реалізації заходів з управління потенціалом об'єктів соціальної сфери двох аналізованих підприємств. Здійснимо дисконтування витрат, отриманих у табл. 3.28, 3.29, за формулою [98]:

$$B_0 = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}, \quad (3.7)$$

де D_t – витрати на заходи за рік t ; i – ставка дисконтування; n – кількість років, витрати яких аналізуємо; B_0 – дисконтовані витрати.

Дисконтування можливих доходів за трьома сценаріями розраховуємо за формулою [98]:

$$D_0 = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+i)^t}, \quad (3.8)$$

де D_t – дохід за рік t ; i – ставка дисконтування; n – кількість років, за які аналізуємо доходи; D_0 – дисконтовані доходи.

Індекс прибутковості за трьома сценаріями розвитку подій розраховуємо за формулою [98]:

$$IP = \frac{D_0}{B_0}. \quad (3.9)$$

Ставка дисконтування при розрахунках максимально наближена до індексу інфляції за поточний рік (14,0%).

Показниками економічного ефекта від здійснення пропонованих заходів є підвищення продуктивності праці (унаслідок диференціювання пільг на послуги закладів соціального призначення для персоналу за групами зростає конкуренція працівників за кращий набір послуг, зростає якість виконання праці, підвищується її продуктивність); економія витрат на інші види мотивування персоналу (зменшуються витрати на преміювання, одноразові виплати тощо); отримання додаткового доходу від об'єктів соціальної сфери (здіянні заходи щодо підвищення ефективності діяльності об'єктів соціального призначення підприємства сприяють збільшенню доходів від їх функціонування).

Припустимо, що дисконтовані доходи будуть різними залежно від сценарію подій, який може бути песимістичним, очікуваним та оптимістичним. Охарактеризуємо ці види сценарію та визначимо імовірність їх виникнення (експертним шляхом).

1) Песимістичний сценарій у сфері управління об'єктами соціальної сфери може виникнути за несприятливих економічних умов, нестабільної ситуації на

ринку надання послуг. Такий розвиток подій може бути спричинений несприйняттям потенційних споживачів послуг запропонованих елементів їх розвитку, оптимізації чи вдосконалення (імовірність виникнення такого сценарію – 10%).

2) Очікуваний сценарій є найбільш імовірним сценарієм розвитку подій у сфері управління об'єктами соціальної сфери за інших незмінних умов (імовірність виникнення такого сценарію – 70%).

3) Оптимістичний сценарій може настати за появи вигідних підприємству умов господарювання на ринку (зменшення кількості конкурентів, переваги з боку держави, несподіване зростання попиту на послуги, що надаються закладами соціального призначення підприємства тощо). Імовірність виникнення такого сценарію оцінюємо в 20%.

Порівняння потенційних витрат на реалізацію заходів з підвищення ефективності закладів соціального призначення ПАТ «Сумихімпром» і результатів від них у вигляді дисконтованого доходу та індексу прибутковості за сценаріями подано в табл. 3.30. Прогнозовані показники – це лише один з варіантів розвитку подій, який може бути дещо іншим залежно від соціально-економічного становища в країні, від стану ринку діяльності закладів соціальної сфери тощо.

З табл. 3.30 за песимістичним сценарієм розвитку подій прогнозований індекс прибутковості складає 0,66, що свідчить про можливість неефективності обраних напрямків дій. Для узагальнення розрахованих показників обчислимо очікуваний прибуток від здійснення рекомендованих заходів за формулою [42]:

$$ОП = \sum_{i=1}^n P_i \cdot X_i, \quad (3.10)$$

де ОП – очікуване значення прибутку; P_i – імовірність i -го значення прибутку; X_i – значення прибутку i -го результату; n – кількість можливих сценаріїв.

Очікуваний прибуток за сценаріями дорівнює:

$$ОП = 0,1 \cdot (-1106,2) + 0,7 \cdot 845,6 + 0,2 \cdot 1383,7 = 768,04 \text{ (тис. грн)} \quad (3.11)$$

Таблиця 3.30

Показники витратності, доходності та прибутковості пропонованих заходів управління потенціалом об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром»

Дисконтовані витрати, тис. грн					Економічні результати	Дисконтовані доходи, тис. грн															Індекс прибутковості					
						Сценарій															Сценарій					
Рік						Песимістичний					Очікуваний					Оптимістичний					Песимістичний	Прогнозований	Оптимістичний			
I	II	III	IV	V	Рік					Рік					Рік											
I	II	III	IV	V	A ¹	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V						
65						45,5	48,6	46,1	40,5	35,5	100	175,4	230,8	270	236,8	200	263,2	307,8	337,5	296,1						
572,9					B ²	56,9	53,1	50	47,2	46,2	170	236,8	238,5	263,2	242,8	220	280,7	269,3	270	248,7						
691,5					B ³	290	269,3	307,8	405	414,5	300	350,9	384,7	414,5	444,1	300	370	346,3	472,5	414,5						
678					Всього	392,3	371	354,5	492,7	496,2	570	763,1	854	947,7	923,7	720	913,9	923,4	1080	959,3						
656,6																					0,66	1,26	1,43			

Примітки: ¹⁾ – прями; ²⁾ – підвищення ефективності корпоративної системи мотивування; ³⁾ – опосередковані

Аналогічні розрахунки для ПАТ «Факел» подані в табл. 3.31. У табл. 3.31 також враховані витрати на відкриття нового об'єкта соціальної сфери тренажерного залу та витрати щодо його утримання на рік, починаючи з першого року – 3500 грн/міс (експлуатаційні витрати) +3700 грн/міс (оренда). Очікується, що введення в дію цього об'єкта інфраструктури сприятиме зростанню у майбутньому економічних показників діяльності суб'єкта господарювання. Так як витрати з кожним роком можуть зростати, то врахуємо це у розрахунках загальних витрат. Очікуваний прибуток за сценаріями дорівнює:

$$ОП = 0,1 \cdot 17,4 + 0,7 \cdot 34,04 + 0,2 \cdot 44,94 = 96,22 \text{ (тис. грн)} \quad (3.12)$$

Отже, для обох підприємств пропоновані заходи є прибутковими у майбутньому.

Таблиця 3.31

Показники витратності, доходності та прибутковості пропонованих заходів управління потенціалом об'єктів соціальної сфери ПАТ «Факел»

Дисконтовані витрати, тис. грн						Дисконтовані доходи, тис. грн															Індекс прибутковості			
						Сценарій															Сценарій			
Рік						Песимістичний					Очікуваний					Оптимістичний					Песимістичний	Прогнозований	Оптимістичний	
						Рік					Рік					Рік								
I	II	III	IV	V		I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V				
72,2						A ¹	5,5	8,5	10,1	12,4	15,5	6,5	10,0	12,3	13,6	16,9	7,3	10,5	12,8	14,1	17,9	1,11		
21,75						B ²	6,7	9,1	15,4	20,5	24,3	7,1	11,5	16,2	21,6	26,1	8,0	12,4	17,2	21,8	26,8	1,23		
19,47						B ³	2,9	4,7	7,3	10,4	14,9	3,5	5,4	8,0	11,1	15,2	4,8	5,8	8,4	11,7	16,4	1,3		
18,36						Всього	15,1	22,3	32,8	43,3	54,7	17,1	26,9	36,5	46,3	58,2	20,1	28,7	38,4	47,6	61,1			
19,18																								

Примітки: ¹⁾ – прями; ²⁾ – підвищення ефективності корпоративної системи мотивування; ³⁾ – опосередковані

Таким чином, враховуючи те, що управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства, що виявляється у зростанні продуктивності праці, прибутків від діяльності об'єктів соціального призначення, економії витрат на інші види мотивування, можна стверджувати про ефективність пропонованого комплексу інструментів підвищення рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери аналізованих підприємств. Прогнози економічних результатів здійснено на основі розрахунку індексу прибутковості за трьома типами сценарію та очікуваного розміру прибутку. Здійснено обґрунтування вставнолення диференційованого коефіцієнта пільг для персоналу за грейдами, що сприяє зростанню сукупного доходу від надання пільгових послуг.

Висновки до третього розділу

1. Сформовано засади організаційно-економічного механізму управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств. Адаптовано принципи, на яких має ґрунтуватися система управління потенціалом закладів соціального призначення промислових підприємств. Визначені підрозділи, відповідальні за здійснення управлінських дій, їх функції у межах чотирьох основних функцій управління – планування, організації, мотивації і контролю.

2. Практичне застосування розроблених та удосконалених підходів здійснено на таких промислових підприємствах як ПАТ «Сумихімпром» і ПАТ «Факел». Доведено, що для цих підприємств існує необхідність підвищення ефективності діяльності об'єктів соціальної сфери у їх складі, особливо у сучасних умовах господарювання.

3. Здійснено аналіз соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» та ПАТ «Факел». Відповідно до методичного апарату запропонованого науково-методичного підходу до оцінки рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери здійснено дослідження закладів соціального призначення підприємств за показниками складових економічної ефективності, пріоритетності послуг, їх цінності. Запропоновані такі стратегії управління закладами: для ПАТ «Сумихімпром»: стратегія обмеженого зростання/стабілізації – для дитячого табору, готельно-ресторанного комплексу; стратегія утримання позицій – для санаторію-профілакторію, палацу культури, комбінату громадського харчування; стратегія виживання (скорочення) – для спортивного клубу; для ПАТ «Факел»: стратегія обмеженого зростання/стабілізації – для академії більярду; стратегія утримання позицій – для школи дзюдо.

4. Оцінено загальний рівень адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери досліджуваних підприємств, який у ПАТ «Сумихімпром» знаходиться на середньому рівні, у ПАТ «Факел» – на рівні вище середнього. Виявлено, що досліджувані підприємства мають середній ступінь готовності до здійснення заходів із розвитку закладів соціального призначення.

5. Проведене якісне оцінювання персоналу ПАТ «Сумихімпром» за показниками якості праці дало можливість здійснити грейдування персоналу аналізованих підрозділів. Розраховано критичні значення перцентилів критеріїв оцінювання для працівників цих підрозділів. У результаті це дало можливість сформувати набори пільги на послуги об'єктів соціальної сфери за диференційованим підходом відповідно до групи, у яку потрапляє працівник – «дуже низька», «низька», «середня», «вище середнього» та «висока».

6. Запропоновано перелік заходів у межах комплексу інструментів підвищення ефективності діяльності об'єктів соціальної сфери досліджуваних підприємств. Пораховано витрати на їх реалізацію. Пропозиції сформовані для об'єктів, які мають достатній рівень адекватності потенціалу до задоволення інтересів зацікавлених осіб за складовою економічної ефективності, та розраховані на підтримання досягнутого стану та підвищення показників діяльності.

7. Установлено, що пропоновані заходи поліпшення ефективності діяльності об'єктів соціальної сфери сприяють підвищенню показника довіри до закладів. Аналіз економічної ефективності запропонованих інструментів показав, що очікуваний розмір прибутку ПАТ «Сумихімпром» від реалізації рекомендованих заходів складає 768 040 грн. Очікуваний розмір прибутку ПАТ «Факел» від реалізації рекомендованих заходів 96 220 грн.

8. Отримані наукові результати сприяють підвищенню ефективності діяльності досліджуваних промислових підприємств у сфері управління об'єктами соціальної інфраструктури на основі оцінювання їх рівня адекватності потенціалу та можуть бути впровадженні в практику діяльності вітчизняних промислових підприємств різного типу.

Матеріали розділу відображені у публікаціях: [74; 78; 81; 82; 90; 92; 213; 214]

ВИСНОВКИ

Загальним результатом дисертаційної роботи є вирішення науково-прикладного завдання обґрунтування теоретичних та науково-методичних засад управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств з метою підвищення ефективності їх соціальної та господарської діяльності.

Найбільш вагомими результатами дослідження дали можливість зробити такі висновки:

1. Установлено, що ефективність управління об'єктами соціальної сфери промислового підприємства значною мірою залежить від узгодженості дій щодо їх управління, застосування доцільних інструментів розвитку соціальних об'єктів, використання наявного потенціалу останніх, достатності контролю ефективності заходів тощо. Визначено, що адекватне управління потенціалом об'єктів соціальної сфери здійснює позитивний прямий та опосередкований вплив на економіку промислового підприємства й на корпоративну систему мотивування та дозволяє на практиці вчасно діагностувати можливі недоліки системи управління об'єктами соціальної сфери та коригувати інструментарій їх розвитку.

2. Уточнено сутність об'єктів соціальної сфери промислових підприємств та доповнено їх класифікацію за такими класифікаційними ознаками, як: за часом виникнення; за цільовою аудиторією користувачів; за важливістю для зацікавлених груп, що дає можливість краще розуміти специфіку соціальних об'єктів та враховувати її в управлінні ними.

3. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери конкретного підприємства, що функціонують у його складі, який базується на аналізі трьох складових із точки зору задоволення інтересів учасників процесу надання соціальних послуг, що дозволяє підприємству скоординувати свої зусилля з оцінювання та розвитку потенціалу об'єктів соціальної сфери таким чином, щоб управлінські дії за усіма напрямками були результативними, що в цілому сприяє підвищенню ефективності

функціонування корпоративної соціальної сфери. Установлено, що під адекватністю потенціалу соціальних об'єктів промислового підприємства необхідно розуміти їхню відповідність певному ідеальному зразку – соціальному об'єкту, що має максимальні значення за складовими економічної ефективності, пріоритетності та цінності.

4. Набув подальшого розвитку методичний підхід до визначення пріоритетності послуг об'єктів соціальної сфери підприємства серед його працівників, що ґрунтується на двохетапному опитуванні цільових респондентів із визначенням соціально-психологічних типів працівників, що дозволяє підприємству поділити працівників на групи за доцільністю застосування окремих інструментів мотивування, що у цілому дає можливість більш ефективно формувати наповнення корпоративної соціальної пропозиції.

5. Здійснено якісне оцінювання персоналу підприємства, що дало можливість сформувати набори пільг на послуги об'єктів соціальної сфери підприємств за диференційованим принципом. Розроблено економіко-математичну модель установлення диференційованого коефіцієнта пільг на користування об'єктами соціальної сфери промислового підприємства його працівниками. Урахування диференційованого підходу на практиці дозволяє поліпшити конкурентні позиції підприємства в системі мотивування персоналу.

6. Розвинено науково-методичний підхід до вибору стратегій управління об'єктами соціальної сфери, що базується на авторській типізації корпоративних соціальних об'єктів, у межах якого розроблено комплекс управлінських дій та інструментів відповідно до груп стратегій управління потенціалом невиробничих об'єктів промислових підприємств, що дозволяє підприємству вдало коригувати управлінські заходи за їх специфікою.

7. Здійснено процедуру оцінювання готовності підприємства до впровадження заходів із розвитку об'єктів соціальної сфери, що спрощує таке оцінювання для суб'єктів господарювання на практиці. На основі зіставлення значень рівня адекватності потенціалу соціальних об'єктів та фактичної

готовності підприємства до впровадження заходів із їх розвитку побудовано матрицю «Рівень адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери – готовність до впровадження заходів з розвитку об'єктів соціальної сфери», що дає можливість підприємству сформувавши критеріальну базу та визначити подальшу послідовність управлінських дій.

8. Основні теоретичні й науково-методичні розробки та рекомендації дисертаційного дослідження впроваджені у господарську діяльність вітчизняних промислових підприємств. Запропоновані заходи є ефективними за розрахованими показниками і дозволяють збільшити прибуток від соціально-економічної діяльності аналізованих підприємств (ПАТ «Суміхімпром», ПАТ «Факел»).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Рейтинг країн за індексом соціального розвитку, 2015 р. [205]

№	Країна	Бал	№	Країна	Бал	№	Країна	Бал
Дуже високий індекс соціального розвитку			43	Болгарія	70,19	87	Гуана	60,42
1	Норвегія	88,36	44	Ямайка	69,83	88	Шрі Ланка	60,10
2	Швеція	88,06	45	Сербія	69,79	89	Єгипет	59,91
3	Швейцарія	87,97	46	Малайзія	69,55	90	Узбекистан	59,71
4	Ісландія	87,62	47	Кувейт	69,19	91	Марокко	59,56
5	Нова Зеландія	87,08	48	Чорногорія	69,01	92	Китай	59,07
6	Канада	86,89	49	Колумбія	68,85	93	Киргизтан	58,58
7	Фінляндія	86,75	50	Румунія	68,37	94	Гана	58,29
8	Данія	86,63	51	Еквадор	68,25	95	Іран	56,82
9	Нідерланди	86,50	52	Албанія	68,19	96	Танджикістан	56,49
10	Австралія	86,42	53	Македонія	67,79	97	Сенегал	56,46
Високий індекс соціального розвитку			54	Мексика	67,50	98	Непал	55,33
11	Великобританія	84,68	55	Перу	67,23	Низький індекс соціального розвитку		
12	Ірландія	84,66	56	Парагвай	67,10	99	Камбоджа	53,96
13	Австрія	84,45	Індекс соціального розвитку нижче середнього			100	Бангладеш	53,39
14	Німеччина	84,04	57	Таїланд	66,34	101	Індія	53,06
15	Японія	83,15	58	Туреччина	66,24	102	Лаос	52,41
16	США	82,85	59	Боснія та Герцеговина	66,15	103	Лесото	52,27
17	Бельгія	82,83	60	Грузія	65,89	104	Кенія	51,67
18	Португалія	81,91	61	Вірменія	65,70	105	Замбія	51,62
19	Словенія	81,62	62	Україна	65,69	106	Руанда	51,60
20	Іспанія	81,17	63	Південна Африка	65,64	107	Свазіленд	50,94
21	Франція	80,82	64	Філіппіни	65,46	108	Бенін	50,04
22	Чехія	80,59	65	Ботсвана	65,22	109	Конго	49,60
23	Естонія	80,49	66	Білорусь	64,98	110	Уганда	49,49
24	Уругвай	79,21	67	Туніс	64,92	111	Малаві	48,95
25	Словаччина	78,45	68	Сальвадор	64,31	112	Буркіна-Фасо	48,82
26	Чилі	78,29	69	Саудівська Аравія	64,27	113	Ірак	48,35
27	Польща	77,98	70	Молдова	63,68	114	Камерун	47,42
28	Коста-Рика	77,88	71	Росія	63,64	115	Джибуті	47,27
29	Корея	77,70	72	Венесуела	63,45	116	Танзанія	47,14
30	Кіпр	77,45	73	Болівія	63,36	117	Того	46,66
31	Італія	77,38	74	Йорданія	63,31	118	Малі	46,51
Індекс соціального розвитку вище середнього			75	Намібія	62,71	119	М'янма	46,12
32	Венгрія	74,80	76	Азербайджан	62,62	120	Мозамбік	46,02
33	Латвія	74,12	77	Домініканська Республіка	62,47	121	Мавританія	45,85
34	Греція	74,03	78	Нікарагуа	62,20	122	Пакистан	45,66
35	Литва	74,00	79	Гватемала	62,19	123	Ліберія	44,89
36	Маврикій	73,66	80	Ліван	61,85	124	Мадагаскар	44,50
37	Хорватія	73,30	81	Монголія	61,52	125	Нігерія	43,31
38	Аргентина	73,08	82	Гондурас	61,44	Дуже низький індекс соціального розвитку		
39	Об'єднані Арабські Емірати	72,79	83	Казахстан	61,38	126	Ефіопія	41,04
40	Ізраїль	72,60	84	Куба	60,83	127	Нігер	40,56
41	Панама	71,79	85	Алжир	60,66	128	Ємен	40,30
42	Бразилія	70,89	86	Індонезія	60,47	129	Ангола	40,00
						130	Гвінея	39,60
						131	Афганістан	35,40
						132	Чад	33,17
						133	Центральна Африканська Республіка	31,42

Додаток Б

Таблиця Б.1

Аналіз методик визначення ефективності функціонування об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

№	Автор	Показники, які містить методика	Недоліки методики
1	2	3	4
1	Асеев В. Г. [3]	Заснована на оцінюванні нормативних показників діяльності соціальних об'єктів (показники, що відповідають за санітарно-гігієнічні норми робочих місць (забезпеченість душами, банями, пральнями), забезпечення співробітників харчуванням (норми місць у їдальні), забезпечення об'єктами охорони здоров'я тощо	Нормативи в основному відносяться до блоку соціальної інфраструктури побутового призначення на підприємстві, а не враховують інші соціальні об'єкти
2	Данілова С. В. [28]	1) Приріст прибутку підприємства = $(\Pi_i - \Pi_j) / \Pi_j$, де Π_i – прибуток за аналізований і-ий період, Π_j – прибуток за попередній j-ий період; 2) рівень цільового використання коштів = $(P_{cni} - P_{цcni}) / P_{cni} \times 100$, де P_{cni} – сума коштів, що виділені на фінансування соціальної інфраструктури, $P_{цcni}$ – сума коштів, що використовуються за цільовим призначенням; 3) економічна ефективність соціальної інфраструктури, виражена через дохід	Методика враховує тільки економічний ефект, якого недостатньо для оцінювання ефективності функціонування соціальної інфраструктури підприємства у цілому
3	Крилов Є. І. [59]	1) Абсолютна і відносна економія витрат на соціальні потреби за рахунок власних об'єктів інфраструктури; 2) витрати на соціальні послуги на 1 грош. од. продукції і доданої вартості і відсоток зменшення цих витрат на 1 грош. од. продукції; 3) приріст прибутку за рахунок відносної економії витрат на соціальні потреби; 4) приріст прибутку за рахунок приросту абсолютних сум витрат на соціальні витрати у частині, направленої на збільшення випуску продукції; 5) частка приросту прибутку і доданої вартості за рахунок відносної економії витрат на соціальні потреби; 6) коефіцієнт випередження темпів зростання випуску продукції, доданої вартості та прибутку порівняно з приростом витрат на соціальні потреби	Методика дає можливість оцінити витрати на соціальну інфраструктуру, але не їх ефективність

1	2	3	4
4	Кузнєцов А. Л. [62]	<p>Включає різноманітні коефіцієнти забезпеченості закладами соціальної інфраструктури, наприклад:</p> <p>1) Коефіцієнт забезпеченості житлом = $\frac{P_{ж. сер.}}{P_{ж. нор.}} \times \beta_{ж. задов.}$, де $P_{ж. сер.}$ – середня житлова площа на одного працівника, що потребує покращення житлових умов, $P_{ж. нор.}$ – норма житлової площі на одну людину, $\beta_{ж. задов.}$ – частка виконаних заявок на житло, що розраховується за формулою: $\frac{N_{ж. задов.}}{Q_{ж.}}$, де $N_{ж. задов.}$ – кількість задоволених заявок працівників на житло за останні п'ять років, $Q_{ж.}$ – загальна кількість працівників, що мають потреби в отриманні житла;</p> <p>2) Коефіцієнт забезпеченості закладами охорони здоров'я = $1 / \sum C_{fi} / C_{ni}$, де C_{fi}, C_{ni} – фактична і нормативна місткість закладів охорони здоров'я відповідно, n – кількість закладів тощо</p>	<p>Розрахунок коефіцієнтів не дає можливості оцінити реальну ефективність об'єктів, так як показники інформують про ситуацію на підприємстві із задоволення певного переліку потреб персоналу за конкретним об'єктом на поточний період часу і не враховують стан справ у перспективі. Розрахунок коефіцієнтів спирається на дані, урахування яких, як правило, на підприємстві не здійснюється</p>
5	Норкіна І. М. [111]	<p>1) Кількість соціальних послуг, наданих за рахунок об'єктів соціальної інфраструктури підприємства;</p> <p>2) частка споживачів, що задоволені якістю цих послуг;</p> <p>3) сума вкладеного капіталу в розрахунку на одного споживача соціальних послуг за умови цільового використання коштів;</p> <p>4) частка коштів, витрачених на соціальний об'єкт</p>	<p>Методика на дає цілої картини про ефективність об'єктів. Можуть поінформувати лише про кількість працівників, що задоволені якістю соціальних послуг закладів, але не можуть оцінити, чи повністю задовольняються їх потреби</p>
6	Сичова Н. В. [140]	<p>1) Плинність кадрів;</p> <p>2) лояльність персоналу;</p> <p>3) продуктивність праці персоналу підприємства;</p> <p>4) ефективність інвестицій у розвиток соціальної інфраструктури підприємства;</p> <p>5) кількість конкурентних переваг, які забезпечує реалізація стратегії розвитку соціальної інфраструктури підприємства;</p> <p>6) термін забезпечення конкурентних переваг, які забезпечує реалізація даної стратегії;</p> <p>7) ступінь покращання умов праці та життя персоналу підприємства;</p> <p>8) ефективність соціальної мотивації підприємства</p>	<p>Методика не враховує прибутків від діяльності закладів соціальної інфраструктури для підприємства</p>

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
7	Гернавський Ю. І. [159]	1) Показники майнового стану об'єктів соціальної інфраструктури; 2) показники ліквідності і платоспроможності об'єктів соціальної інфраструктури підприємства; 3) показники ділової активності об'єктів соціальної інфраструктури; 4) соціокультурна значимість соціальних об'єктів підприємства (розраховується експертним методом)	Методика не враховує мотиваційну складову розвитку соціальної інфраструктури
8	Харитонова Н. А., Харитонова Є. М. [168]	Методика заснована на розрахунку одного показника як співвідношення соціальних витрат, зв'язаних з адресними додатковими виплатами по об'єктах та витрат, що формуються фінансовими результатами від діяльності підприємства за аналізований період	Методика малоінформативна. Дає можливість визначити тільки рівень соціальної спрямованості підприємства
9	Чуб Г. О. [176]	1) Стабільність персоналу – відношення кількості працівників упродовж усього аналізованого періоду до кількості працівників на початок даного періоду; 2) рівень трудової дисципліни – експертна оцінка рівня дисципліни за 10-бальною шкалою; 3) ступінь задоволення працівників підприємства та місцевого населення станом соціальних об'єктів (на основі соціологічних і психологічних досліджень)	Методика більшою мірою характеризує стабільність трудового колективу, плинність кадрів на підприємстві. Ці дані є недостатніми для оцінювання ефективності соціальної інфраструктури
10	Шекова К. Л. [186]	1) Коефіцієнт соціальної рентабельності – відношення соціального ефекту до витрат; 2) чиста приведена соціальна вартість = $\Sigma(\text{соціальна вартість} \times (1-K_s))$ – початкові інвестиції; де K_s – ставка дисконтування соціального проекту; 3) індекс соціальної доходності = $\Sigma(\text{соціальна цінність} \times (1-K_s)) /$ початкові інвестиції; 4) внутрішня норма соціальної доходності – ставка дисконтування, за якої теперішня вартість майбутніх соціальних переваг рівна теперішній вартості витрат на реалізацію соціоінфраструктурного проекту	Методика дає можливість розраховувати ефективність об'єктів лише на стадії інвестиційного аналізу. Відсутня інформаційна база щодо алгоритму розрахунку ефективності вже діючих соціальних закладів

Додаток В

Опитувальний лист для визначення соціально-психологічного типу особистості працівників промислових підприємств

1. Що Ви найбільше цінуєте в роботі? (1-2 варіанти відповіді)

- 1) Щоб в основному я сам(а) вирішував(ла) що і як мені робити.
- 2) Що вона дає мені можливість проявити себе.
- 3) Що я відчуваю себе потрібним(ою).
- 4) Що робота добре оплачується.
- 5) Нічого не ціню, але щоб робота була мені добре знайома та звична.

2. Вам пропонують іншу роботу на підприємстві. За яких умов Ви б на неї погодилися? (1-2 варіанти відповіді)

- 1) Якщо пропонують набагато вищу заробітну плату.
- 2) Якщо інша робота буде більш творчою та цікавою, ніж нинішня.
- 3) Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
- 4) Якщо це дуже потрібно підприємству.
- 5) За будь-яких обставин я залишуся на тій роботі, до якої я звик(ла).

3. Що для Вас означає заробітна плата? (1-2 варіанти відповіді)

- 1) Оплата за час і зусилля, які витрачені мною на виконання роботи.
- 2) Це, перш за все, оплата за мої знання, кваліфікацію.
- 3) Оплата за загальні результати діяльності підприємства.
- 4) Мені потрібний гарантований заробіток – навіть невеликий, але щоб він був.
- 5) Якою б заробітна плата не була, я її заробив(ла) сам(а).

4. На яких принципах, на Вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і підприємством, де він працює? (1 варіант відповіді)

- 1) Працівник повинен відноситися до підприємства як до свого дому, разом переживати труднощі і підйоми. Підприємство повинне відповідно оцінювати відданість і працю працівника.
- 2) Працівник продає підприємству свою працю, і якщо її добре не оцінюють, то він у праві знайти іншого покупця.
- 3) Працівник приходиться на підприємство для самореалізації і відноситься до нього як до місця, де може застосувати свої здібності. Підприємство повинне забезпечити працівнику таку можливість, дістати від цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.
- 4) Працівник витрачає на підприємство свої сили, а підприємство повинне взаємін гарантувати йому зарплату і соціальні блага.

5. Чому, на Вашу думку, у процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? (1-2 варіанти відповіді)

- 1) Відчувають відповідальність за свою роботу.
- 2) Через намагання реалізувати свої знання і досвід, вийти за встановлені роботою рамки.
- 3) Найчастіше через бажання покращити роботу свого підприємства.
- 4) Просто прагнуть «виділитися» чи завоювати прихильність керівництва.
- 5) Хочуть заробити гроші, оскільки будь-яка корисна ініціатива повинна винагороджуватися.

6. Яке судження про колективну роботу Вам ближче? (1-2 варіанти відповіді)

- 1) Колектив для мене дуже важливий, одному(ій) гарних результатів не досягти.
- 2) Надаю перевагу автономній роботі, але відчуваю себе добре й коли працюю разом з іншими людьми.
- 3) Мені необхідна свобода дій, а колектив часто цю свободу обмежує.
- 4) Можна працювати і в колективі, але платити мають за особисті результати.
- 5) Мені подобається працювати у колективі, так як там я серед своїх.

Продовження Додатку В

7. Якщо ситуація на підприємстві, де Ви працюєте погіршиться, на які зміни в роботі Ви погодитесь заради того, щоб залишитися працювати на цьому підприємстві? (Можна дати необмежену кількість відповідей)

- 1) Опанувати нову професію.
- 2) Працювати неповний робочий день чи перейти на менш кваліфіковану роботу і отримувати меншу заробітну плату.
- 3) Перейти на менш зручний режим роботи.
- 4) Працювати більш інтенсивно.
- 5) Погоджуся просто терпіти такий стан справ через безвихідність.
- 6) Скоріше за все я просто звільнюся з роботи на цьому підприємстві.

8. Який з наведених нижче типів працівника найбільш схожий на Вас? (1 варіант відповіді)

- 1) Не прагну до реалізації себе на роботі, для мене важливіші інші цінності в моєму житті.
- 2) Робота для мене не є самоціллю, але я зацікавлений у кар'єрному зростанні, адже саме завдяки своїм професійним здібностям я маю певний статус у суспільстві.
- 3) Для мене моя робота є пріоритетною справою мого життя.
- 4) Я не люблю пристосовуватися до нового колективу, тому підприємство, на якому я працюю, має для мене вагомое значення.
- 5) Я відданий своїй роботі, і для мене важливим є її зміст, а не колектив, у якому я працюю.

9. Що, на Вашу думку, може найбільше посприяти Вашому професійному зростанню? (1-2 варіанти відповіді)

- 1) Я сам і мої вміння.
- 2) Колектив, у якому я працюю.
- 3) Загальна обстановка на підприємстві, корпоративна культура.
- 4) Наявність вільного часу.
- 5) Лояльне керівництво.

10. Далі дайте відповіді про те, як Ви відноситеся до нижче перехованих джерел доходу. (У кожному пункті можливий тільки один варіант відповіді).

10.1. Заробітна плата та премії:

- 1) Дуже важливо.
- 2) Не дуже важливо.

10.2. Доплати за кваліфікацію:

- 1) Дуже важливо.
- 2) Не дуже важливо.

10.3. Доплати за важкі і шкідливі умови праці:

- 1) Дуже важливо.
- 2) Не дуже важливо.

10.4. Соціальні виплати і пільги:

- 1) Дуже важливо.
- 2) Не дуже важливо.

10.5. Доходи від капіталу, акцій:

- 1) Дуже важливо.
- 2) Не дуже важливо.

Додаток Д
Визначення значень факторів соціального потенціалу ПАТ «Сумихімпром»
за результатами опитування

Таблиця Д.1

Визначення значення Фактору А (загальні умови роботи)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	13	12	48	204	23
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	-26	-12	0	+204	+46
Сумарне значення (Σpa)	-38		+250		
	+212				
Середнє арифметичне	$2+(212/300)=2,71$				

Таблиця Д.2

Визначення значення Фактору Б (умови праці на робочих місцях)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	3	11	23	217	46
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	-6	-11	0	+217	+92
Сумарне значення (Σpa)	-17		+309		
	+292				
Середнє арифметичне	$2+(292/300)=2,97$				

Таблиця Д.3

Визначення значення Фактору В (організаційно-технічні умови праці)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	1	3	11	84	201
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	-2	-3	0	+84	+402
Сумарне значення (Σpa)	-5		+486		
	+481				
Середнє арифметичне	$2+(481/300)=3,6$				

Таблиця Д.4

Визначення значення Фактору Г (організація оплати праці)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	18	17	69	113	83
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	-36	-17	0	+113	+166
Сумарне значення (Σpa)	-53		+279		
	+226				
Середнє арифметичне	$2+(226/300)=2,75$				

Таблиця Д.5

Визначення значення Фактору Д (організація роботи соціальної інфраструктури)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	5	5	19	79	192
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	-10	-5	0	+79	+384
Сумарне значення (Σpa)	-15		+463		
	+448				
Середнє арифметичне	$2+(448/300)=3,49$				

Таблиця Д.6

Визначення значення Фактору Е (корпоративна культура)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	57	22	29	99	93
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	-114	-22	0	+99	+186
Сумарне значення (Σpa)	-136		+285		
	+149				
Середнє арифметичне	$2+(149/300)=2,5$				

Додаток Е
Визначення значень факторів соціального потенціалу ПАТ «Факел»
за результатами опитування

Таблиця Е.1

Визначення значення Фактору А (загальні умови роботи)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	2	4	10	12	22
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	-4	-4	0	+12	+48
Сумарне значення (Σpa)	-8		+60		
	+52				
Середнє арифметичне	2+(52/50)= 3,04				

Таблиця Е.2

Визначення значення Фактору Б (умови праці на робочих місцях)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	0	1	28	11	10
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	0	-1	0	+11	+20
Сумарне значення (Σpa)	-1		+31		
	+30				
Середнє арифметичне	2+(30/50)= 2,6				

Таблиця Е.3

Визначення значення Фактору В (організаційно-технічні умови праці)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	6	16	17	9	2
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	-12	-16	0	+9	+4
Сумарне значення (Σpa)	-28		+13		
	-15				
Середнє арифметичне	2+(-15/50)= 1,7				

Таблиця Е.4

Визначення значення Фактору Г (організація оплати праці)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	1	5	10	18	16
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	-2	-5	0	+18	+32
Сумарне значення (Σpa)	-7		+50		
	+43				
Середнє арифметичне	2+(43/50)= 2,86				

Таблиця Е.5

Визначення значення Фактору Д (організація роботи соціальної інфраструктури)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	3	9	11	22	5
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	-6	-9	0	+22	+10
Сумарне значення (Σpa)	-15		+32		
	+17				
Середнє арифметичне	2+(17/50)= 2,34				

Таблиця Е.6

Визначення значення Фактору Е (корпоративна культура)

Варіанти (x)	0	1	2	3	4
Частоти (p)	0	2	8	23	17
Умовна середня варіанта (A)			A		
Відхилення (a=x-A)	-2	-1	0	+1	+2
Добуток (pa)	0	-2	0	+23	+34
Сумарне значення (Σpa)	-2		+57		
	+55				
Середнє арифметичне	2+(55/50)= 3,1				

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Промислово-виробничий склад персоналу ПАТ «Сумхімпром»
за підрозділами

<i>Назва підрозділу</i>	<i>Кількість осіб, чоловік</i>	<i>Відсотковий склад, %</i>	
Заводоуправління	607	14,58	Група А
Об'єднаний цех двоокису титану	503	12,09	
Цех складних мінеральних добрив	245	5,89	
Цех централізованого ремонту	205	4,93	
Автотранспортний цех	182	4,37	
Цех сервісного обслуговування	181	4,35	
Залізничний цех	153	3,68	
Цех залізо-кислотних пігментів	145	3,48	
Цех водопостачання і каналізації	142	3,41	
Сірчано-кислотний цех №5	135	3,24	
Централізований цех контрольно-вимірвальних приладів і автоматики	147	3,53	Група В
Сірчано-кислотний цех №4	131	3,15	
Центральний відділ технічного контролю	102	2,45	
Цех грансуперфосфату	130	3,12	
Ремонтно-будівний цех	144	3,46	
Цех концентрованої сірчаної кислоти	128	3,08	
Цех фосфорної кислоти	126	3,03	
Ремонтно-механічний цех	112	2,69	
Електроцех	113	2,72	
Цех нейтралізації	83	1,99	
Котельний цех	76	1,83	Група С
Вапняний цех	67	1,61	
Господарча діляниця	60	1,44	
Діляниця обслуговування резервного устаткування	58	1,39	
ДП «Коагулянт»	47	1,13	
Складське господарство	36	0,86	
Відділ ІТ	30	0,73	
Цех зв'язку	27	0,66	
Відділ сервісного обслуговування комп'ютерної та мікропроцесорної техніки	24	0,58	
Санітарна лабораторія	8	0,19	
Метрологічна лабораторія	8	0,19	
Лабораторія металів	7	0,17	
Всього	4162	100	

Додаток 3

Шановний респонденте!

До Вашої уваги пропонується перелік соціальних послуг, які Ви, як працівник підприємства, маєте можливість отримувати на пільгових умовах. Будь ласка, розташуйте у порядку пріоритетності для Вас зазначені тут послуги – від 1 (найважливіша для Вас) до 12 (найменш важлива для Вас). 0 або прочерк не допускаються!

Назва та особливості послуги	Важливість послуги
Відпочинок дітей у дитячому таборі (проїзд, проживання, харчування, лікувально-профілактичні процедури для дітей на період, на який розрахована путівка)	
Відпочинок у санаторії (проїзд, проживання, харчування, лікувально-профілактичні процедури, а також послуги тренажерного залу, косметичні послуги, плавання в басейні, більярд)	
Гуртки для дітей (хореографія, вокальна студія, студія художнього читання, декоративно-ужиткове мистецтво тощо)	
Гуртки для дорослих (хор, хореографія, театральна студія, вокальна студія тощо)	
Основні послуги готелю (проживання у готелі)	
Додаткові послуги готелю (послуги ресторану, бізнес-центру, СПА центру (сауна, басейн, турецька лазня, косметичні послуги, кейтеринг)	
Організація виїзних корпоративних свят	
Організація корпоративних свят у межах міста	
Послуги лижної бази	
Продаж хлібобулочних та кондитерських виробів	
Спортивні секції (баскетбол, волейбол, плавання, легка атлетика тощо)	

Дякуємо, що взяли участь в опитуванні! Ваші відповіді обов'язково будуть взяті до уваги!

Рис. 3.1. Орієнтовний вигляд опитувального листа для з'ясування пріоритетності послуг об'єктів соціальної сфери серед наявних та потенційних працівників ПАТ «Суміхімпром»

Додаток И

компетентність експерти				Ф	Г	Н	І	Ж
				Експерт	Стаж	Рівень компетентності	Узагальнений коефіцієнт приналежності	Відмітка про потрапляння до складу експертної групи
1 Блок формування функцій приналежності				E1	0	0,8	0	-
2				E2	0,6	0,6	0,36	-
3				E3	1	1	1	+
4				E4	1	0,8	0,8	+
5 Стаж роботи в аналізованій сфері діяльності				E5	0	0,6	0	-
6				E6	0,6	0,8	0,48	-
7				E7	0,6	0,6	0,36	-
8				E8	0,8	0,8	0,64	+
9				E9	0,6	0	0	-
10				E10	0,6	0,6	0,36	-
11				E11	1	0,8	0,8	+
12				E12	0	0,6	0	-
13				E13	0	0,8	0	-
14				E14	1	0	0	-
15				E15	0,6	0,6	0,36	-
16				E16	0,6	0,6	0,36	-
17				E17	0,8	1	0,8	+
18				E18	0	0,6	0	-
19				E19	0,6	0	0	-
20				E20	0,8	0,8	0,64	+
21				E21	0,6	0,6	0,36	-
22				E22	1	0,6	0,6	-
23				E23	0,6	1	0,6	-
24				E24	0	0,6	0	-
25				E25	0,6	0	0	-
26				E26	0,8	1	0,8	+
27				E27	0,8	0,8	0,64	+
28				E28	0,8	0,6	0,48	-
29				E29	0,6	1	0,6	-
30				E30	0,6	0,6	0,36	-
31				E31	0,8	1	0,8	+
32				E32	1	1	1	+
33				E33	0,6	0,8	0,48	-
34				E34	1	0,8	0,8	+
35				E35	0,8	1	0,8	+
36								
37								

Рис. И.1. Виокремлення експертів, яких доцільно включити до експертної групи з визначення рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери ПАТ «Сумихімпром» за складовою цінності

Додаток К

Таблиця К.1

Оцінювання оздоровчого дитячого табору (інтереси споживачів)

Характеристика	1-й експерт	2-й експерт	3-й експерт	4-й експерт	5-й експерт	6-й експерт	7-й експерт	8-й експерт	9-й експерт	10-й експерт	11-й експерт	Бал
широта асортименту	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3,27
доступність	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4,45
якість обслуговування	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,73
рівень цін	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4,64
унікальність	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2,36
відомість	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4,18
<i>Усього за всіма характеристиками</i>												22,63

Таблиця К.2

Оцінювання палацу культури (інтереси споживачів)

Характеристика	1-й експерт	2-й експерт	3-й експерт	4-й експерт	5-й експерт	6-й експерт	7-й експерт	8-й експерт	9-й експерт	10-й експерт	11-й експерт	Бал
широта асортименту	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4,82
доступність	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,18
якість обслуговування	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4,27
рівень цін	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
унікальність	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,27
відомість	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2,82
<i>Усього за всіма характеристиками</i>												25,36

Таблиця К.3

Оцінювання комбінату громадського харчування (інтереси споживачів)

Характеристика	1-й експерт	2-й експерт	3-й експерт	4-й експерт	5-й експерт	6-й експерт	7-й експерт	8-й експерт	9-й експерт	10-й експерт	11-й експерт	Бал
широта асортименту	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3,18
доступність	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2,73
якість обслуговування	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3,91
рівень цін	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
унікальність	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,09
відомість	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2
<i>Усього за всіма характеристиками</i>												18,91

Таблиця К.4

Оцінювання готельно-ресторанного комплексу (інтереси споживачів)

Характеристика	1-й експерт	2-й експерт	3-й експерт	4-й експерт	5-й експерт	6-й експерт	7-й експерт	8-й експерт	9-й експерт	10-й експерт	11-й експерт	Бал
широта асортименту	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4,73
доступність	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,18
якість обслуговування	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,09
рівень цін	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3,64
унікальність	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,27
відомість	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,18
<i>Усього за всіма характеристиками</i>												24,09

Таблиця К.5

Оцінювання спортивного клубу (інтереси споживачів)

Характеристика	1-й експерт	2-й експерт	3-й експерт	4-й експерт	5-й експерт	6-й експерт	7-й експерт	8-й експерт	9-й експерт	10-й експерт	11-й експерт	Бал
широта асортименту	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,18
доступність	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1,82
якість обслуговування	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,64
рівень цін	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
унікальність	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2,73
відомість	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2,73
<i>Усього за всіма характеристиками</i>												20,1

Додаток Л

Таблиця Л.1

Матриця попарних порівнянь показників для 1-го експерта

№ характеристики	1*	2	3	4	5	6
1	1/1	3	2	1/1	3	4
2	1/3	1/1	1/1	2	2	1/2
3	1/2	1/1	1/1	2	1/1	3
4	1/1	1/4	1/2	1/1	2	2
5	1/3	1/2	1/1	1/2	1/1	2
6	1/4	2	1/3	1/2	1/2	1/1

Примітка*: 1 – відношення до ризиків; 2 – налагодженість відносин з місцевою владою; 3 – володіння сучасними методами управління соціальною сферою; 4 – цільова направленість підприємства на збереження соціальних об'єктів; 5 – рівень розвитку маркетингових служб на підприємстві; 6 – фінансове становище підприємства

Таблиця Л.2

Матриця попарних порівнянь показників для 2-го експерта

№ характеристики	1	2	3	4	5	6
1	1/1	3	1/1	1/1	2	2
2	1/3	1/1	1/1	1/1	2	3
3	1/1	1/1	1/1	1/1	1/2	1/2
4	1/1	1/1	1/1	1/1	2	3
5	1/2	1/2	2	1/2	1/1	4
6	1/2	1/3	2	1/3	1/4	1/1

Таблиця Л.3

Матриця попарних порівнянь показників для 3-го експерта

№ характеристики	1	2	3	4	5	6
1	1/1	2	1/1	1/2	3	3
2	1/2	1/1	1/1	1/2	2	3
3	1/1	1/1	1/1	2	2	1/3
4	2	2	1/2	1/1	1/2	1/1
5	1/3	1/2	1/2	2	1/1	1/2
6	1/3	1/3	3	1/1	2	1/1

Таблиця Л.4

Матриця попарних порівнянь показників для 4-го експерта

№ характеристики	1	2	3	4	5	6
1	1/1	2	3	4	1/2	2
2	1/2	1/1	1/2	1/1	3	3
3	1/3	2	1/1	1/1	2	4
4	1/4	1/1	1/1	1/1	1/1	2
5	2	1/3	1/2	1/1	1/1	1/1
6	1/2	1/3	1/4	1/2	1/1	1/1

Додаток М

Таблиця М.1

Розрахунок вагомостей критеріїв для 1-го експерта

№	1	2	3	4	5	6	Сума	Вагомість	Коригування на вагу 1-го експерта (*0,25)
1	1	3	2	1	3	4	14	0,304	0,076
2	0,33	1	1	2	2	0,5	6,83	0,149	0,037
3	0,5	1	1	2	1	3	8,5	0,185	0,046
4	1	0,25	0,5	1	2	2	6,75	0,147	0,037
5	0,33	0,5	1	0,5	1	2	5,33	0,116	0,029
6	0,25	2	0,33	0,5	0,5	1	4,58	0,099	0,025
Сума							45,99	1	0,25

Таблиця М.2

Розрахунок вагомостей критеріїв для 2-го експерта

№	1	2	3	4	5	6	Сума	Вагомість	Коригування на вагу 2-го експерта (*0,25)
1	1	3	1	1	2	2	10	0,221	0,055
2	0,33	1	1	1	2	3	8,33	0,184	0,046
3	1	1	1	1	0,5	0,5	5	0,111	0,028
4	1	1	1	1	2	3	9	0,199	0,05
5	0,5	0,5	2	0,5	1	4	8,5	0,188	0,047
6	0,5	0,33	2	0,33	0,25	1	4,41	0,097	0,024
Сума							45,24	1	0,25

Таблиця М.3

Розрахунок вагомостей критеріїв для 3-го експерта

№	1	2	3	4	5	6	Сума	Вагомість	Коригування на вагу 2-го експерта (*0,25)
1	1	2	1	0,5	3	3	10,5	0,232	0,058
2	0,5	1	1	0,5	2	3	8	0,177	0,044
3	1	1	1	2	2	0,33	7,33	0,162	0,041
4	2	2	0,5	1	0,5	1	7	0,154	0,039
5	0,33	0,5	0,5	2	1	0,5	4,83	0,107	0,027
6	0,33	0,33	3	1	2	1	7,66	0,168	0,041
Сума							45,32	1	0,25

Таблиця М.4

Розрахунок вагомостей критеріїв для 4-го експерта

№	1	2	3	4	5	6	Сума	Вагомість	Коригування на вагу 2-го експерта (*0,25)
1	1	2	3	4	0,5	2	12,5	0,263	0,066
2	0,5	1	0,5	1	3	3	9	0,19	0,048
3	0,33	2	1	1	2	4	10,33	0,217	0,054
4	0,25	1	1	1	1	2	6,25	0,132	0,033
5	2	0,33	0,5	1	1	1	5,83	0,123	0,031
6	0,5	0,33	0,25	0,5	1	1	3,58	0,075	0,018
Сума							47,49	1	0,25

Додаток Н

Таблиця Н.1

Звіт про фінансові результати ПАТ «Сумхімпром» у 2013-2014 рр.

Стаття	2013 р.	2014 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1415555	1959807
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0
Премії, передані у перестраховання	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(1400876)	(1872029)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	(0)	(0)
Валовий: прибуток	14679	87778
збиток	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	50375	91524
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Адміністративні витрати	(79416)	(76051)
Витрати на збут	(32562)	(51353)
Інші операційні витрати	(150155)	(144105)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	0
збиток	(197079)	(92207)
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	1	0
Інші доходи	1265	370
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	(4811)	(3684)
Втрати від участі в капіталі	(0)	(0)
Інші витрати	(1)	(3893)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	0
збиток	(200625)	(99414)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	0
збиток	(200625)	(99414)

Додаток П

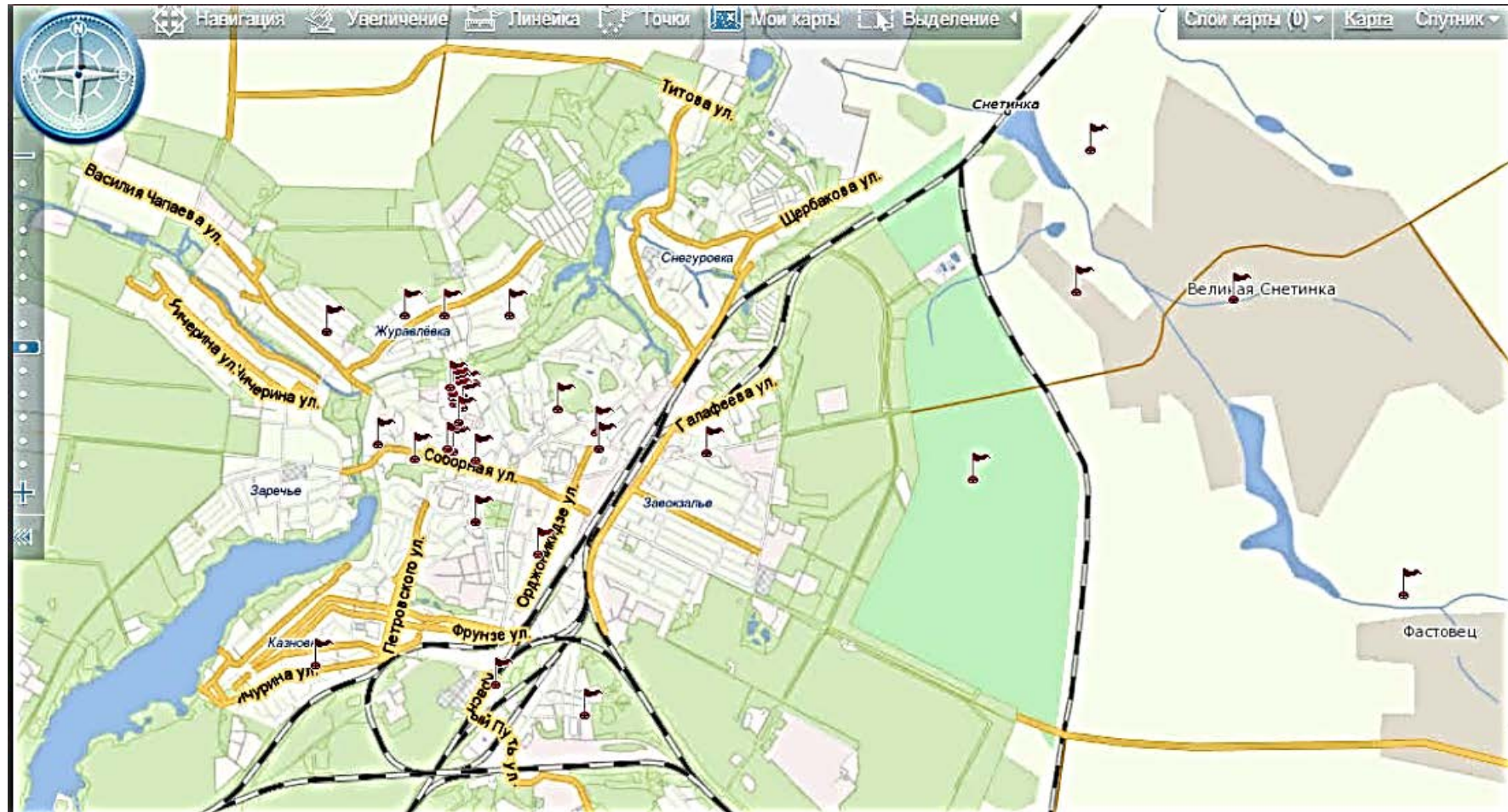


Рис. П.1 – Карта з відмітками розміщення дитячих майданчиків від ПАТ «Факел» у м. Фастів і Фастівському районі

Додаток Р

Таблиця Р.1

Звіт про фінансові результати ПАТ «Факел» у 2013-2014 рр.

Стаття	2013 р.	2014 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38290	138368
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0
Премії, передані у перестраховання	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(28568)	(107872)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	(0)	(0)
Валовий: прибуток	9722	30496
збиток	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	6035	3127
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Адміністративні витрати	(13698)	(14977)
Витрати на збут	(2413)	(4202)
Інші операційні витрати	(6259)	(7901)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	6543
збиток	(6613)	(0)
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	3	0
Інші доходи	1849	0
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	(2079)	(2338)
Втрати від участі в капіталі	(0)	(0)
Інші витрати	(308)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	4205
збиток	(7148)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(199)	(694)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	3511
збиток	(7347)	(99414)

Додаток С

Таблиця С.1

Результати експертного оцінювання персоналу ПАТ «Сумихімпром» для визначення коефіцієнтів пільги на послуги
об'єктів соціальної сфери підприємства
(для централізованого цеху контрольно-вимірювальних приладів і автоматики)

Критерій	№ працівника																																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	...	133
Якість роботи	3	4	5	2	3	5	4	3	2	5	4	5	5	4	3	3	4	3	5	4	4	2	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	5	4	4	4
Удосконалення роботи	4	4	5	1	4	5	4	3	1	4	4	4	5	5	3	4	4	2	4	4	3	1	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	2	2	4	3	3	5	5	5	4	4	4
Обсяг роботи	5	5	5	2	4	4	3	2	2	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	3	3	3	3	4	5	3	2	4	5	5	4	4	5
Дотримання терміну виконання роботи	5	4	5	3	4	4	4	2	4	2	5	3	4	4	2	4	3	2	3	3	5	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	1	4	4	5	5	5	3	
Ставлення до праці	4	3	5	5	4	4	3	2	3	1	3	3	4	3	1	4	4	1	3	2	3	2	4	2	3	3	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	2	3	5	5	4	5	4	
Стаж роботи	4	4	4	5	5	5	2	5	2	5	4	2	3	2	5	4	5	2	3	5	2	2	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	2	1	5	5	5	4	3	5
Бонусні бали	1	4	1	1	2	4		1			1			1	2		5		5	4	3			1				4		4		1				2		2			1		3	4		1	1		3			
Всього	26	28	30	19	26	31	20	18	14	22	25	21	26	24	19	23	29	13	22	28	25	15	19	20	23	24	24	25	25	29	29	24	24	23	22	19	25	20	16	25	30	31	25	28			25					

Таблиця С.2

Результати експертного оцінювання персоналу ПАТ «Сумихімпром» для визначення коефіцієнтів пільги на послуги
об'єктів соціальної сфери підприємства (для електроцеху)

Критерій	№ працівника																																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	...	105	
Якість роботи	3	5	5	4	4	3	4	5	5	4	1	2	5	3	5	4	5	3	2	4	5	5	3	3	4	5	5	2	3	4	4	4	4	5	4	4	2	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
Удосконалення роботи	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	1	3	4	4	5	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	5	3	2	4	4	3	5	5	4	4	3	5	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4
Обсяг роботи	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	5	4	4	3	
Дотримання терміну виконання роботи	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	3	4	4	5	4	4	3	4	3	5	2	5	3	5	4	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3	2	2	3	4	4	3	3	3	5	5	4	4	5		
Ставлення до праці	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	3	5	5	5	2	5	3	3	3	5	4	4	4	4	2	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	5	
Стаж роботи	5	4	5	4	5	4	5	5	4	1	5	5	5	5	5	2	5	5	3	4	5	4	3	5	3	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5		
Бонусні бали		1	1	3	2		1	2			1	1	1		1			2		1	1		1	4	4		2		3		1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4		1	3	5		1	3	3	3		
Всього	24	27	30	27	26	21	25	30	30	27	11	20	27	25	30	20	26	24	21	22	31	21	22	24	31	25	21	17	25	22	27	27	28	28	26	19	29	27	21	23	18	26	24	26	21	26	30	29	28	27	29		

Додаток Т

The screenshot shows the SPSS Statistics interface. The 'Analyze' menu is open, and 'Frequencies...' is selected under 'Descriptive Statistics'. The 'Frequencies' dialog box is open, showing 'VAR00001' in the 'Variable(s):' list and the 'Display frequency tables' checkbox checked. Below the dialog, two summary tables are displayed:

Statistics

VAR00001		
N	Valid	133
	Missing	0
Percentiles	20	16,0000
	40	21,0000
	60	24,0000
	80	27,0000

Frequencies: Statistics

VAR00001				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 8,00	1	,8	,8	,8
9,00	1	,8	,8	1,5
11,00	4	3,0	3,0	4,5
12,00	7	5,3	5,3	9,8
13,00	5	3,8	3,8	13,5
14,00	3	2,3	2,3	15,8
15,00	3	2,3	2,3	18,0
16,00	4	3,0	3,0	21,1
17,00	2	1,5	1,5	22,6
18,00	4	3,0	3,0	25,6
19,00	6	4,5	4,5	30,1
20,00	8	6,0	6,0	36,1
21,00	8	6,0	6,0	42,1
22,00	7	5,3	5,3	47,4
23,00	9	6,8	6,8	54,1
24,00	11	8,3	8,3	62,4
25,00	15	11,3	11,3	73,7
26,00	8	6,0	6,0	79,7
27,00	5	3,8	3,8	83,5
28,00	6	4,5	4,5	88,0
29,00	4	3,0	3,0	91,0
30,00	8	6,0	6,0	97,0
31,00	4	3,0	3,0	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Рис. Т.1. Етапи розрахунку перцентилів для розроблення диференційованого коефіцієнта пільг персоналу ПАТ «Сумхімпром» (для ЦЦКВПіА) у програмі SPSS Statistics

Додаток У

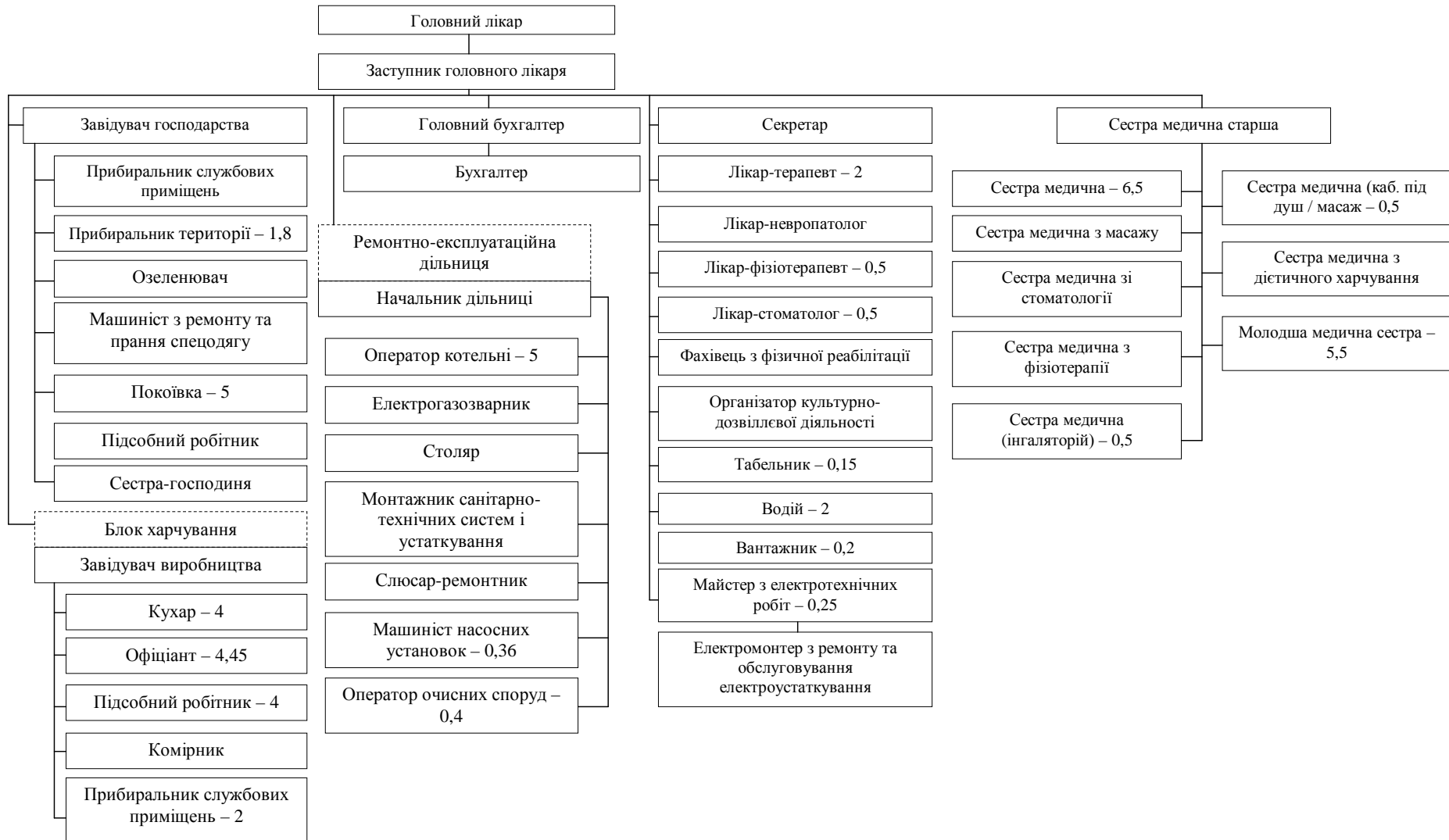


Рис. У.1. Організаційна структура управління філії ПАТ «Сумихімпром» «Санаторій-профілакторій «Олдиш»

Додаток Ф
Акти про впровадження результатів
дисертаційного дослідження



**СУМСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ**

пл. Незалежності, 2, м.Суми, 40030 тел. (0542) 63-13-25; факс (0542) 62-03-35
E-mail: по Україні - gue@state-gov.sumy.ua, локальна по області - u_ekon@oblmail.com.
Код ЄДРПОУ 02742148

03.03.2015 № 04-01/296

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про результати впровадженнь положень дисертаційних досліджень
виконаних під керівництвом д.е.н., проф. Телетова О.С.
Провозін Миколи Васильовича на тему
«Формування стратегічного партнерства промислових підприємств»
та Летуновської Наталії Євгенівни на тему
«Управління потенціалом об'єктів соціальної сфери
промислових підприємств»
у діяльність місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого
самоврядування

Упродовж 2011-2015 рр. Провозін М.В. та Летуновська Н.Є. проводили дослідження розвитку промислових підприємств Сумської області з метою виявлення шляхів підвищення ефективності господарювання, поліпшення соціальної інфраструктури підприємств та їх взаємовідносин з місцевими органами влади а також впровадження маркетингу партнерських стосунків. При проведенні дослідження аналізувалася діяльність підприємств у містах Суми, Конотоп, Шостка, Ромни, Тростянець.

Із теоретичних узагальнень та методичних розробок, виконаних у дисертаційному дослідженні Провозін М.В., у практичну діяльність місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування впроваджено:

- комплексний підхід до формування та розвитку довгострокових стратегій підприємств, що створюють партнерські стосунки на підставі оцінки привабливості тих чи інших груп контрагентів для підприємства;
- практичні рекомендації щодо оцінки ефективності взаємовідносин промислових підприємств із контрагентами для подальшого формування стратегічних партнерств;
- моделі послідовного переходу від нерегулярних споживачів до лояльних партнерів у процесі формування стратегічного партнерства між промисловими підприємствами Сумської області.

Із теоретичних узагальнень та методичних розробок, виконаних у дисертаційному дослідженні Летуновської Н.Є., у практичну діяльність місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування впроваджено:

- результати аналізу стану соціальної сфери промислових підприємств регіону з прогнозованими автором показниками;
- комплекс інструментів стимулювання промислових підприємств з боку місцевих органів влади до ефективної взаємодії у соціальній сфері;
- рекомендації щодо урегулювання відносин органів місцевого самоврядування та промислових підприємств у сфері управління відомчою соціальною інфраструктурою.

Розробки, виконані у дисертаційних дослідженнях, мають наукову цінність і практичне значення та можуть бути рекомендовані для впровадження в діяльність місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Частка наукових досліджень О.С. Телетова – 20%.

Частка дисертаційної роботи М.В. Провозіна – 40%.

Частка дисертаційної роботи Н.Є. Летуновської – 40%.

Директор Департаменту



Handwritten signature

О.М. Сітак

№ 020/441 "16" 024 2016 рік

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Летуновської Наталії Євгенівни на тему
 «Управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств»

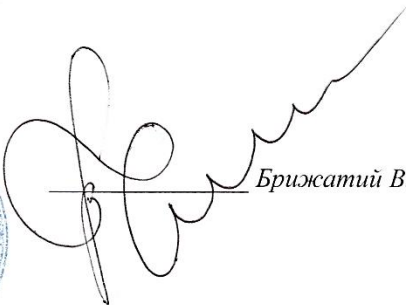
Здійснені у дисертаційному дослідженні Летуновської Наталії Євгенівни розробки та запропоновані рекомендації мають практичне значення для ПАТ «Факел» (м. Фастів, Київська обл.) і дали можливість здійснити таке:

- 1) впровадити процедуру оцінювання ефективності закладів соціального призначення, що діють у складі підприємства;
- 2) на основі проведеної оцінки соціальних об'єктів підприємства визначити сукупність доцільних інструментів підвищення результативності діяльності кожного об'єкта;
- 3) визначити стратегії управління об'єктами соціальної інфраструктури та розробити відповідні заходи щодо підтримання і розвитку їх в умовах нестабільного економічного розвитку.

У цілому, використання запропонованих Летуновською Н.Є. для ПАТ «Факел» заходів сприяло підвищенню ефективності управлінських рішень у системі соціальної політики підприємства. Науково-методичні положення дозволили більш раціонально використовувати потенціал існуючих соціальних об'єктів у складі підприємства.

Генеральний директор ПАТ «Факел»




 Брижатий В.В.

АКТ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

дисертаційного дослідження

Летуновської Наталії Євгенівни

на тему: «Управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств»

№ 044

«12» 03 2015 р.

Цим актом підтверджується впровадження у діяльність ТОВ «Центростар» рекомендацій та розробок, запропонованих Летуновською Наталією Євгенівною у дисертаційному дослідженні.

Впровадження методичних положень, розроблених у дисертаційному дослідженні, дозволило:

1. переглянути систему управління соціальною системою підприємства з акцентуванням уваги на наповненні соціального пакету для працівників за рахунок додаткових пільг;

2. використовуючи запроповану дисертантом методику, оцінити пріоритетність соціальних пільг окремого спрямування серед працівників підприємства;

3. за допомогою методичного інструментарію дисертанта виокремити ті елементи соціальної сфери, використання яких є ефективним з позицій кінцевого результату, та ті, витрати та зусилля на підтримання яких є недоцільним та даному етапі розвитку підприємства;

4. з'ясувати подальші напрямки дій щодо ефективних елементів соціальної політики товариства.

Застосування запропонованих у дисертаційній роботі Летуновської Н.Є. науково-методичних положень дозволяє більш раціонально використовувати соціальний потенціал підприємства, знизити витрати на утримання неефективних позицій соціального пакету підприємства, зосередити зусилля керівництва на розвитку перспективних напрямів соціальної діяльності.

Запропоновані автором розробки мають практичну цінність і можуть бути використані в діяльності інших підприємств.

Директор

С.П. Калініченко

АКТ
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Летуновської Наталії Євгенівни
на тему:
«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ»

№ 540/27«25» березня 2015 р

виданий Летуновській Н.Є. в тому, що наукові розробки її дисертаційної роботи, поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, упроваджені в діяльність ТОВ «ЦС-Драйв».

Одержані практичні результати направлені на підвищення ефективності соціальної сфери підприємства. Автором було проведено оцінку існуючих тенденцій соціальної діяльності ТОВ «ЦС-Драйв». Була здійснена оцінка персоналу за запропонованою дисертантом методикою, що дозволило сформулювати рекомендований набір пілг для працівників за грейдами. Сформовано комплекс інструментів підвищення ефективності діяльності відділу із соціальних питань підприємства.

Рекомендації дисертанта з оцінювання рівня потенціалу об'єктів соціальної сфери ТОВ «ЦС-Драйв» сприяли суттєвому підвищенню ефективності управлінських рішень щодо розвитку соціальної сфери підприємства.

Результати дисертаційного дослідження Летуновської Наталії Євгенівни мають практичне значення та взяті до уваги керівництвом підприємства.

Директор

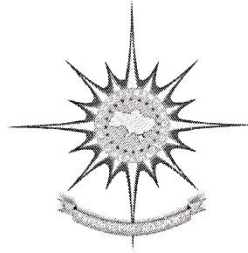


М.С. Романов

ВСЕУКРАЇНСЬКА МОЛОДІЖНА
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ

**СОЮЗ ОБДАРОВАНОЇ
МОЛОДІ**

Україна, 02156 м. Київ
вул. Шолом-Алейхема, 24



ALL-UKRAINIAN YOUTH
PUBLIC ORGANIZATION

**GIFTED YOUTH
UNION**

24 Sholom-Aleyhema Str.,
02156, Kiev, Ukraine

14.04.2015 № *ЗЛ1-1*

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Летуновської Наталії Євгенівни на тему
«Управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств»

Матеріали дисертаційного дослідження Летуновської Наталії Євгенівни у частині удосконалення управління соціальною сферою промислових підприємств України були використані у діяльності організації «Союз обдарованої молоді», зокрема:

- взяті до уваги проаналізовані показники діяльності соціальної інфраструктури вітчизняних підприємств;
- рекомендації, подані у дисертаційному дослідженні, задіяні в інформаційній роботі щодо вирішення соціальних питань суспільства;
- теоретичні положення дисертації щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності, принципів здійснення соціальної політики застосовані у науково-просвітницькій діяльності;
- інструменти щодо активізації співпраці органів місцевого самоврядування та підприємств у сфері розвитку соціальної сфери останніх використані у здійсненні статутних завдань організації.

Так, враховані пропозиції дисертанта щодо:

- застосування організаційно-економічного механізму управління ефективністю соціальної інфраструктури підприємств, що дозволяє враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рішення керівництва суб'єктів господарювання щодо долі того чи іншого об'єкта соціального призначення, а також низку різноспрямованих складових – економічну, мотиваційну, соціальну;
- застосування методичних підходів до оцінювання потенціалу окремих соціальних об'єктів у складі підприємств;
- удосконалення інструментарію механізму співпраці влади та промислових підприємств.

Голова Правління,
кандидат філософських наук



С.О. Терещиць

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Перший проректор
 Сумського державного
 університету
 В.Д. Карпуша
 «24» квітня 2015 р.

АКТ

про впровадження
 результатів дисертаційного дослідження
 аспіранта кафедри маркетингу та УІД
Летуновської Наталії Євгенівни на тему:
**«Управління потенціалом об'єктів соціальної сфери
 промислових підприємств»**
 у навчальний процес факультету економіки та менеджменту
 Сумського державного університету

«24» квітня 2015 р.

Суми

№ 1

Комісія у складі:

- Голова: - декан факультету економіки та менеджменту,
 д.е.н., професор *Прокопенко О.В.*
- Члени комісії: - начальник навчально-методичного відділу,
 к.е.н., доцент *Скляр І.Д.*
 - завідувач кафедри маркетингу та УІД,
 д.е.н., професор *Ілляшенко С.М.*

У термін з 20.04.2015 р. по 22.04.2015 р. комісія виконала роботу про визначення фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Летуновської Наталії Євгенівни на тему «Управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств» у навчальний процес факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету (СумДУ).

Комісія розглянула такі матеріали:

1. Дисертаційну роботу Летуновської Н.Є. на тему «Управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств».
2. Робочі програми курсів дисциплін «Промисловий маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Рекламний менеджмент».
3. Видані навчально-методичні та наукові матеріали для вивчення цих дисциплін:
 - Летуновська Н.Є. Управління соціальною мотивацією працівників у

системі маркетингу промислових підприємств / Н.Є. Летуновська / Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 140-149.

- Летуновська Н.Є. Управління потенціалом соціальної інфраструктури промислового підприємства / Н.Є. Летуновська // Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія ; за ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. – С. 365-373.

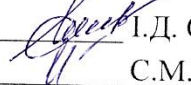

- Летуновська Н.Є. Соціальна інфраструктура промислового підприємства та її значення в системі мотивації персоналу / Н.Є. Летуновська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №1. – С. 259-269.

За результатами проведеної роботи встановлено, що:

1. Розроблені у дисертаційній роботі Летуновської Н.Є. теоретичні та методичні положення впроваджені в навчальний процес з курсів дисциплін: «Промисловий маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Рекламний менеджмент».

2. Застосування у навчальному процесі факультету економіки та менеджменту СумДУ матеріалів дисертаційного дослідження Летуновської Н.Є. дало змогу адаптувати вказані дисципліни до умов сучасної економіки України, поглибити їх теоретичні та науково-методичні основи, підвищити якість підготовки фахівців з економічних спеціальностей.

Голова комісії:  О.В. Прокопенко

Члени комісії:  І.Д. Скляр
 С.М. Ілляшенко

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агарков О. А. Соціальна інфраструктура як один з напрямків реалізації соціально-державного маркетингу / О. А. Агарков // Грані. – 2010. – №2. – С. 124-128.
2. Андрушків Б. М. Механізм реалізації державної інноваційної політики у сфері людського капіталу (на прикладі підприємств та підприємницької діяльності) / Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, О. Б. Погайдак, Л. М. Мельник // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 2, Т. 1. – С. 151-155.
3. Антонюк П. П. Особливості комплексного аналізу результатів діяльності підприємства і працюючого в контексті соціальної безпеки / П. П. Антонюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – Т. 2, №4. – С. 85-88.
4. Асеев В. Г. Нормативное управление социальным развитием / В. Г. Асеев. – М. : Профиздат, 1988. – 288 с.
5. Ахмадинуров Р. М. Социальное партнерство на промышленных предприятиях / Р. М. Ахмадинуров, С. Н. Испулова // Социологические исследования. – 2008. – №3. – С. 137-139.
6. Балтачєєва Н. А. Досвід проведення соціальної політики на підприємствах економічно розвинених країн [Електронний ресурс] / Н. А. Балтачєєва. – Режим доступу: http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_3/1123.pdf.
7. Баюра Д. О. Формування систем корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності / Д. О. Баюра // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка». – 2013. – №10(151). – С. 18-22.
8. Березін О. В. Механізми формування та методологія розвитку закладів і підприємств соціального обслуговування / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний, Л. О. Нікілєва. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2013. – 210 с.
9. Божкова В. В. Соціально-відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання / В. В. Божкова, Л. Ю. Сагер // Механізм регулювання економіки. – 2010. – №1. – С. 145-153.

10. Боровик М. В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук / М. В. Боровик. – Харків, 2005. – 22 с.
11. Бутенко Т. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т. Бутенко, Т. Саблина // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №4. – С. 37-45.
12. Бутник-Сіверський О. Кошти на соціальний розвиток [Електронний ресурс] / О. Бутник-Сіверський, О. Шаповал, Г. Шматкова. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4597/1/6.pdf>.
13. В Україні продуктивність праці в 4 рази нижча, ніж у Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukr.segodnya.ua/economics/enews/v-ukraine-proizvoditelnost-truda-v-4-raza-nizhe-chem-v-evrope-523994.html>.
14. Вайнер А. С. Особенности оценки конкурентоспособности фирмы на рынке услуг [Електронний ресурс] / А. С. Вайнер. – Режим доступу: http://e-lib.gasu.ru/konf/sssk/arhive/2006/01/R_6_2.html.
15. Васильева Е. А. Методика оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг / Е. А. Васильева // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 2, №2. – С. 212-216.
16. Вовк В. А. Формування соціальної політики підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук / В. А. Вовк. – Харків : Харківський національний економічний університет, 2005. – 24 с
17. Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки / Н. Ю. Волосковець // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 27-34.
18. Волосникова Н. Проблемы социальной политики на микро- и макроуровнях современного этапа развития экономики Украины / [Електронний ресурс] / Н. Волосникова, А. Наумова. – Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/321>.
19. Ворожейкин И. Е. Управление социальным развитием организации : учебник / И. Е. Ворожейкин. – М. : ИНФРА, 2001. – 176 с.

20. Герасименко Г. В. Соціальні інвестиції підприємств: проблеми та перспективи розвитку в Україні / Г. В. Герасименко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 2, №6. – С. 131.

21. Голишева Є. О. Організаційно-економічні засади управління споживчим капіталом промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук / Є. О. Голишева. – Суми : СумДУ, 2012. – 201 с.

22. Гончар О. І. Вдосконалення механізму управління потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Гончар. – Режим доступу: www.kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/717/328f2j.doc.

23. Гончаренко В. А. Факторы и принципы развития социальной инфраструктуры вертикально интегрированной корпорации : автореф. дис. ... канд. екон. наук / В. А. Гончаренко. – Майкоп, 2006. – 22 с.

24. Гончарова С. Ю. Соціальна відповідальність та роль компенсаційного пакету в її формуванні / С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька // Наукові праці ДонНТУ. – 2006. – Вип. 100-3. – С. 111-118.

25. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>.

26. Готельному комплексу «Хімік» – 20 років / Газета «Хімік». – 2013. – №6. – С. 1-2.

27. Григорьева Н. Н. Зарубежный опыт управления социальным развитием и решения социально-трудовых проблем [Електронний ресурс] / Н. Н. Григорьева. – Режим доступу: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook151/book/index/index.html?go=part-006*page.htm.

28. Грицина Л. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : дис. ... канд. екон. наук / Л. А. Грицина. – Хмельницький, 2009. – 219 с.

29. Данилова С. В. Оценка эффективности управления социальной инфраструктурой ресурсодобывающих предприятий : дисс. ... канд. екон. наук / С. В. Данилова. – Тюмень, 2011. – 176 с.

30. Довідник соціально відповідальних компаній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/rbd?page=3>.

31. Дослідження ділової думки: промисловість [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ier.com.ua/files/Projects/Projects_2010/2010_06_Razumkov+/Project%20output/2010_06_ukr.pdf.

32. Дяків Р. С. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р. С. Дяків. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.

33. Економіка України за 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/ekonomika-ukrayini-za-2014-rik/>.

34. Ермакова Ж. А. Формы социально-экономического партнёрства государства и бизнеса в регионе / Ж. А. Ермакова, Н. И. Тришкина // Вестник ОГУ. – 2011. – №8. – С. 40-47.

35. Ефимова О. В. Анализ финансовой устойчивости [Електронний ресурс] / О. В. Ефимова. – Режим доступу: <http://lib4leaders.narod.ru/fin.htm>.

36. Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо реформування загальнообов'язкового державного соціального страхування та легалізації фонду оплати праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ednannya.org/uk/zakonodavstvo/34-zakon-pro-vnesennya-zmin-do-deyakikh-zakonodavchikh-aktiv-shchodo-reformuvannya-zagalnoobov-yazkovogo-derzhavnogo-sotsialnogo-strakhuvannya-ta-legalizatsiji-fondu-oplati-pratsi>.

37. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. №2694-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.

38. Заробітна плата та соціально-трудова відносина в Сумській області у 2012 році : комплексна економічна доповідь. – Суми, 2013. – 27 с.

39. Зарплата руководителей госпредприятий должна быть привязана к показателям деятельности предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://censor.net.ua/news/337533/zarplata_rukovoditeleyi_gospredpriyatiyi_doljna_byt_privyazana_k_pokazatelyam_deyatelnosti_predpriyatiya.

40. Захаров Н. Л. Управление социальным развитием организации : учебник / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 193 с.
41. Зомбарт В. Этюды по истории духовного развития современного экономического человека [Электронный ресурс] / В. Зомбарт. – Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/Zomb/31.php.
42. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посібн. / С. М. Ілляшенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
43. Ілляшенко С. М. Соціальна відповідальність підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку / С. М. Ілляшенко, В. О. Щербаченко // Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 112-119.
44. Індекс соціального розвитку-2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/social-progress-index.html>.
45. Індеси промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2006_u.html.
46. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України ; за ред. канд. екон. наук, засл. економіста України Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2013. – 71 с.
47. Інтегральні композитні індикатори розвитку економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2015/07/Доповідна_Прогноз_1_07_2015.pdf.
48. Іщук С. І. Регіональна економіка : підручник / С. І. Іщук, О. В. Гладкий. – К. : Знання, 2013. – 447 с.
49. Кабмін включив до списку приватизації на 2015 рік 342 об'єкти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2015/04/6/537376/>.

50. Кара-Мурза С. Г. Советская цивилизация / С. Г. Кара-Мурза. – М. : Эксмо-Пресс. – 2002. – 768 с.

51. Карх Д. А. Экономическая и социальная эффективность услуг розничной торговли : автореф. дисс. ... д-ра экон. наук / Д. А. Карх. – Екатеринбург, 2010. – 38 с.

52. Коваль З. О. Формування і оцінювання економічного ефекту діяльності соціально-орієнтованих підприємств [Електронний ресурс] / З. О. Коваль, Я. Б. Коваль. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPM_2013769_26.pdf.

53. Коваль О. О. Модель використання соціального потенціалу машинобудівного підприємства / О. О. Коваль // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 6(2). – С. 174-179.

54. Коленда Н. В. Соціальний потенціал: сутність та основні ознаки / Н. В. Коленда // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2013. – Т. 18, Вип. 1. – С. 105-115.

55. Компанії стали більше вкладати у розвиток персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://acf.ua/news_galuz/kompani%D1%97-stali-bilshe-vkladati-u-rozvitok-personalu.

56. Комплексна програма «Здоров`я нації» на 2002-2011 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dok.znaimo.com.ua/docs/index-10993.html>.

57. Коновалов Ю. І. Зниження рівня професійної захворюваності – резерв збільшення трудового потенціалу українського села / Ю. І. Коновалов // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – №1(13). – С. 115-119.

58. Копер Н. Є. Стимулювання участі промислових підприємств у розвитку соціальної інфраструктури / Н. Є. Копер // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету ім. М. Коцюбинського. Серія: Географія. – 2008. – Вип. 15. – С. 181-185.

59. Костюченко Е. В. Социальная ответственность бизнеса как объективная закономерность развития общественного производства / Е. В. Костюченко // Вопросы регулирования экономики. – 2011. – Т. 2, №4. – С. 67-79.

60. Коцалап С. О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності [Електронний ресурс] / С. О. Коцалап, В. Ю. Уласевич. – Режим доступу: www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/eee/2013/8/19742.pdf

61. Кравченко В. Управління підприємницькими ризиками: суб'єктивні чинники / В. Кравченко // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2009. – №110. – С. 24-27.

62. Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – Москва, 2006. – 195 с.

63. Крылов Э. И. Анализ эффективности затрат на воспроизводство стоимости рабочей силы / Э. И. Крылов. – СПб. : СПб. гос. университет аэрокосмического приборостроения, 2001. – 91 с.

64. Кубіцький С. О. Історія соціальної роботи в зарубіжних країнах : навч. посіб. / С. О. Кубіцький. – К. : ДАКККіМ, 2009. – 298 с.

65. Куденко Н. В. Маркетингове стратегічне планування : автореф. дис. ... д-ра екон. наук / Н. В. Куденко. – Київ, 2003. – 38 с.

66. Кузнецов А. Л. Стратегия социального развития коллектива предприятия в трансформационной экономике : дисс. ... д-ра экон. наук / А. Л. Кузнецов. – Екатеринбург, 1999. – 214 с.

67. Кундієв Ю. І. Динаміка професійної захворюваності в Україні та досвід Інституту медицини праці НАМН України / Ю. І. Кундієв, А. М. Нагорна, М. П. Соколова, І. Г. Кононова // Український журнал з проблем медицини праці. – 2013. – №4(37). – С. 11-22.

68. Кучко Е. Е. Социальные инновации: подходы к определению и классификации / Е. Е. Кучко // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – 2011. – №941. – С. 27-33.

69. Лакман И. А. Планирование расходов на содержание объектов социальной инфраструктуры промышленных предприятий [Электронный ресурс] / И. А. Лакман. – Режим доступа: <http://www.organizator.vorstu.ru/2009/2-44.pdf>.

70. Лановенко О. А. Социальная эффективность предоставления социальных услуг: критериальные показатели ее оценки / О. А. Лановенко // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. – 2010. – №889. – С. 142-147.

71. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... д-ра екон. наук / Є. В. Лапін. – Харків, 2006. – 37 с.

72. Левченко А. П. Социальная политика предприятия в условиях становления социально ориентированной рыночной экономики : автореф. дис. ... канд. екон. наук / А. П. Левченко. – Саратов : Саратовский государственный технический университет, 2009. – 19 с.

73. Летуновська Н. Є. Аналіз практики застосування напрямів соціального маркетингу в діяльності вітчизняних підприємств / Н. Є. Летуновська / Теоретичні та практичні аспекти розвитку менеджменту підприємств виробничої сфери: світовий та вітчизняний досвід : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (м. Житомир, 17-18 квітня 2013 року). – Житомир : ЖДТУ, 2013. – 184 с.

74. Летуновська Н. Є. Взаємодія промислових підприємств та органів місцевого самоврядування в контексті управління соціальною інфраструктурою / О. С. Телетов, Н. Є. Летуновська // Маркетингові інновації в економіці і бізнесі : монографія ; за заг. ред. С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2013. – С. 299-309.

75. Летуновська Н. Є. Ефективність соціальної інфраструктури промислового підприємства / Н. Є. Летуновська // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства». – Частина 1. – Полтава : видавець Шевченко Р. В., 2013. – С. 116-117.

76. Летуновська Н. Є. Зарубіжний та вітчизняний досвід соціального забезпечення працівників підприємства / Н. Є. Летуновська // Економіка в контексті глобальних перетворень суспільного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 10-11 травня 2013 року). У 2-х частинах. – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2013. – Ч. 1. – С. 142-145.

77. Летуновська Н. Є. Зарубіжний та вітчизняний досвід участі підприємств у розвитку соціальної інфраструктури регіону / Н. Є. Летуновська // Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2013. – №3(19). – С. 43-49.

78. Летуновська Н. Є. Інструменти управління економічним потенціалом об'єктів соціальної сфери підприємств / Н. Є. Летуновська // Вісник Львівської комерційної академії. – 2014. – Випуск 46. – С. 206-212.

79. Летуновская Н. Е. Особенности социальной политики предприятий в инновационных условиях развития / А. С. Телетов, Н. Е. Летуновская / Теория и практика трансформационных процессов в экономике регионов, отраслей и предприятий : материалы III Международной научно-практической конференции (г. Курск, 21 декабря 2012 года). – Курск : «Деловая полиграфия», 2013. – Ч. 2. – С. 233-237.

80. Летуновская Н. Е. Роль социальной сферы предприятий в устойчивом развитии регионов / А. С. Телетов, Н. Е. Летуновская // Устойчивое развитие. – Варна. – ноябрь 2013. – брой 12. – С. 112-117.

81. Летуновська Н. Є. Партнерство промислових підприємств та місцевих органів управління як передумова соціально-економічного розвитку регіону / Н. Є. Летуновська, М. В. Провозін // Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «B2B Маркетинг» (м. Київ, 20-21 лютого 2014 р.). – Київ : НТУУ «КПІ», 2014. – С. 18-20.

82. Летуновська Н. Є. Роль держави у сфері розвитку соціальної інфраструктури промислових підприємств / Н. Є. Летуновська // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції ім. проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 6-8 травня 2014 р.) : у 2 т. / за

заг. ред. О. В. Прокопенко, О. В. Люльова. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – Т. 1. – С. 115-117.

83. Летуновська Н. Є. Роль соціального маркетингу в управлінні розвитком людського капіталу / Н. Є. Летуновська // Інноваційні напрямки розвитку маркетингу: теорія і практика: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луганськ, 28-29 березня 2013 року). – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – С. 64-66.

84. Летуновська Н. Є. Роль соціальної інфраструктури у відтворенні здоров'я працівників промисловості і сільського господарства / О. С. Телетов, Н. Є. Летуновська // Збірник тез V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи (30-31 жовтня 2014 року) : у 2 т. – Том 2. – Дніпропетровськ : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2014. – С. 66-68.

85. Летуновська Н. Є. Соціальна відповідальність підприємств в умовах переходу до сталого економічного розвитку / О. С. Телетов, Н. Є. Летуновська, М. В. Провозін // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті пров. Балацького О. Ф. (м. Суми, 24-26 квітня 2013 р.): у 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2013. – Т. 1. – С. 260-262.

86. Летуновська Н. Є. Соціальна інфраструктура промислового підприємства та її значення в системі мотивації персоналу / Н. Є. Летуновська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №1. – С. 259-269.

87. Летуновська Н. Є. Соціальні інновації підприємств в умовах трансформаційної економіки / Н. Є. Летуновська // Інноваційна економіка. – 2013. – №4. – С. 107-112.

88. Летуновська Н. Є. Стратегії управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств / Н. Є. Летуновська // Збірник тез доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (25-26 вересня 2014 р.). – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2014. – С. 96-97.

89. Летуновська Н. Є. Удосконалення місцевої соціальної інфраструктури за участі підприємств як фактор розвитку людського капіталу / Н. Є. Летуновська // Місцевий розвиток за участі громади : монографія : у 2 т. – Т. 2. – Суми : Університетська книга, 2014. – С. 238-245.

90. Летуновська Н. Є. Управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств у сучасних умовах / Н. Є. Летуновська // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – №1. – С. 139-147.

91. Летуновська Н. Є. Управління закладами соціального призначення промислового підприємства з урахуванням ціни та якості їх послуг / Н. Є. Летуновська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2014. – Вип. III (55). Економічні науки. – С. 95-106.

92. Летуновська Н. Є. Управління потенціалом соціальної інфраструктури промислового підприємства / Н. Є. Летуновська // Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія ; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. – С. 365-373.

93. Летуновська Н. Є. Управління соціальною мотивацією працівників у системі маркетингу промислових підприємств / Н. Є. Летуновська // Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 140-149.

94. Летуновська Н. Є. Фінансування в системі соціальних пріоритетів підприємства в умовах інноваційного розвитку / Н. Є. Летуновська // Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (26-28 вересня 2013 року). – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2013. – С. 169-170.

95. Лизакова Р. А. Роль социальной инфраструктуры в повышении эффективности промышленного производства : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Р. А. Лизакова. – Минск : Ин-т экономики Акад. наук БССР, 1986. – 21 с.

96. Лифиц И. Характеристика критериев конкурентоспособности товаров и услуг / И. Лифиц // Товары і ринки. – 2008. – №1. – С. 15-23.

97. Лісна І. Ф. Єдність економічної і соціальної ефективності на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук / І. Ф. Лісна. – Харків, 2003. – 23 с.
98. Луцик Т. Р. Управління результатами діяльності підприємства та шляхи поліпшення цього процесу / Т. Р. Луцик, А. І. Червінська // Вісник КНУТД. – 2013. – №1. – С. 214-220.
99. Макаровська Т. П. Економіка підприємства : навч. посібник / Т. П. Макарова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fingal.com.ua/content/view/529/39/1/1/>.
100. Малаханов А. Н. Развитие социальной инфраструктуры как инструмент реализации социальной ответственности работодателя : дисс. ... канд. экон. наук / А. Н. Малаханов. – Барнаул, 2004. – 276 с.
101. Малый экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 1088 с.
102. Мельничук О. Ю. Соціальна інфраструктура та її вплив на формування вартості рекреаційних територій / О. Ю. Мельничук, О. В. Дзюбинська // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2011. – Вип. 4(56). – С. 221-226.
103. Метельов С. Професійна захворюваність у Сумській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://social.sumy.ua/news/165-profesy-na-zahvoryuvanst-prichini-ta-faktori-yiyi-zrostannya.html>.
104. Методики изучения мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.hr-portal.ru/motiv_tools.
105. Мишенин Е. В. Социальный капитал: теоретические подходы к формированию сущности и содержания / Е. В. Мишенин, Н. В. Олейник // Механізм регулювання економіки. – 2008. – Т. 2, №3. – С. 84-91.
106. Мінімальна заробітна плата серед країн світу та в Україні (динаміка та географія 2005-2015 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infolight.org.ua/content/minimalna-zarobitna-plata-sered-krayin-svitu-ta-v-ukrayini-dynamika-ta-geografiya-2005-2015-rr>.

107. Мороз Ю. И. Современные методы оценки персонала на предприятии / Ю. И. Мороз // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доповідей XXIII міжнародної науково-практичної конференції. – Ч. III (20-22 травня 2015р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є. І. – Харків, НТУ «ХП». – С. 192.

108. Москаленко В. П. Развитие социальной сферы предприятия и роль банковского финансирования / В. П. Москаленко, А. Л. Пластун // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. – Т. 17. – Суми : УАБС НБУ, 2006. – С. 22-31.

109. Нагорна А. М. Економічні та медико-соціальні втрати від професійної захворюваності в Україні: методологія та розрахунки / А. М. Нагорна, О. І. Колодяжна // Журнал НАМН України. – 2014. – Т. 2, №2. – С. 220-229.

110. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.klex.ru/8w4>.

111. Нацбанк заявляє про погіршення соцзахисту українців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.unian.ua/finance/1107453-natsbank-zayavlyae-pro-pogirshennya-sotszahistu-ukrajintsiv.html>.

112. Нестеренко О. М. Управління персоналом підприємства в системі соціального трипартизму / О. М. Нестеренко, Ю. Є. Чирва // Вісник ЖДТУ. – 2010. – №4(54). – С. 259-262.

113. Нехода Е. В. Корпоративная социальная политика: концептуальные подходы к определению и оценке функционирования / Е. В. Нехода, В. С. Раковская // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – №4(16). – С. 49-53.

114. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – №2. – С. 6-10.

115. Новикова Р. А. Роль государства в активизации и развитии социальной ответственности бизнеса: анализ существующих моделей [Електронний ресурс] / Р. А. Новикова. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum%20/KNP/2012_232/knp232_202-205.pdf.

116. Норкина И. М. Эффективность социальных инвестиций: монография / И. М. Норкина. – СПб. : Химиздат, 2006. – 169 с.
117. Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук / М. І. Овчаренко. – Суми, 2014. – 235 с.
118. Орлов П. А. Мировой финансово-экономический кризис и проблемы социальной ответственности субъектов хозяйствования / П. А. Орлов // Проблемы економіки. – 2013. – №2. – С. 6-11.
119. Орлов П. А. Проблеми соціальної відповідальності суб'єктів господарювання і маркетингу в світлі світової економічної кризи / П. А. Орлов // Формування ринкової економіки. – 2013. – №29, Ч 1. – С. 220-232.
120. Осташевський М. Л. Піввікова епоха «Сумихімпromу»: історико-публіцистичний нарис / М. Л. Осташевський. – 2004. – 76 с.
121. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия : науч. издание / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2006. – 256 с.
122. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
123. Офіційний сайт ПАТ «Сумихімпrom» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sumykhimprom.com.ua/>.
124. Офіційний сайт ПАТ «Факел» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fakel.ua/>.
125. Офіційний сайт Спільноти «Соціально відповідальний бізнес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://svb.org.ua/>.
126. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія / Т. В. Андросова та ін. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.
127. Парій І. В. Формування моделі соціального розвитку територіальних одиниць присутності енергогенеруючих підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Парій. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23529/1/30-206-212.pdf>.

128. Пасхавер О. Й. Завершальний етап приватизації в Україні / О. Й. Пасхавер, Л. Т. Верховодова, Т. Є. Воронкова, Н. В. Терещенко. – К. : «Міленіум», 2003. – 78 с.

129. ПАТ «Сумхімпром» // Газета «Хімік». – 2014. – №15(2456). – С. 1.

130. Перерва П. Г. Антикризовий механізм санації та реструктуризації підприємств хімічної промисловості [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва. – Режим доступу : <http://www.edu.ua/article/download/14567>.

131. Петрушенко Ю. М. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проектів соціально-економічного розвитку / Ю. М. Петрушенко, О. В. Дудкін // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №1. – С. 172-182.

132. Петрушенко Ю. М. Оптимізація витрат на утримання об'єктів соціально-культурної сфери промислового підприємства / Ю. М. Петрушенко, О. В. Дудкін // Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка та менеджмент. – 2011. – №5/1(46). – С. 133-138.

133. Петрушенко Ю. Н. Социальная ответственность бизнеса как характеристика эффективности предпринимательской культуры национального хозяйства [Електронний ресурс] / Ю. Н. Петрушенко. – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/handle/123456789/12477?mode=simple>.

134. Пигу А. Экономическая теория благосостояния [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ppt4web.ru/ehkonomika/artur-sesil-pigu-ehkonomicheskaajteorijablajosostojanija.html>.

135. Плотникова Е. В. Социальная политика современных российских предприятий: традиции и инновации / Е. В. Плотникова // Журнал исследований социальной политики. – Т. 3, №3. – С. 397-408.

136. Полухина В. С. Роль государства в реализации социальной ответственности бизнеса : автореф. дис. ... канд. экон. наук / В. С. Полухина. – Элиста, 2011. – 25 с.

137. Пономаренко П. І. Кількісна оцінка мотивації праці за допомогою «мотиваційної драбини» McKinsey / П. І. Пономаренко, В. В. Бойко, Сухун Ян // Економічний вісник НГУ. – 2004. – №4. – С. 106-113.

138. Потемкин В. К. Социальные резервы человека: труд и управление / В. К. Потемкин, Н. В. Яковлева. – СПб. : ИСЭН РАН, 1998. – 189 с.

139. Программа развития ООН: индекс человеческого развития в странах мира в 2014 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2014/07/24/6843>.

140. Рарок Л. А. Деякі аспекти розвитку соціальної інфраструктури підприємств / Л. А. Рарок // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2010. – №9. – С. 285-289.

141. Расчет перцентилей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://statyx.ru/raschet-pertsentilej-percentile-values/>.

142. Рейтинг стран по уровню продолжительности жизни [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/life-expectancy-index/life-expectancy-index-info>.

143. Румянцев Н. Н. Что было? Что будет? Размышления о своей судьбе и жизни страны / Н. Н. Румянцев. – ТОО «Диамант», 1993. – 269 с.

144. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? / А. Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. – 2008. – №8. – С. 25-30.

145. Сахновский Л. М. Социальные потребности и управленческий процесс их удовлетворения через инфраструктуру предприятий : дисс. ... канд. экон. наук / Л. М. Сахновский. – Санкт-Петербург, 2002. – 164 с.

146. Сеидалиев Ф. С. Формы и методы финансирования социальной инфраструктуры предприятия (на примере Республики Азербайджан) : дисс. ... канд. экон. наук / Ф. С. Сеидалиев. – Санкт-Петербург, 2006. – 145 с.

147. Сектор машинобудування в Україні: стратегічні альтернативи і стратегічні альтернативні і короткострокові заходи з огляду на припинення торгівлі з Росією: серія консультативних робіт / Д. Саха, Р. Джуччі, Д. Науменко, А. Ковальчук. – К., 2014. – 17 с.

148. Сергеев В. А. Основы инновационного проектирования : учебное пособие / В. А. Сергеев, Е. В. Кипчарская, Д. К. Подымало. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 246 с.

149. Сивко М. Дифференциация персонала (из опыта ОАО «Камаз») / М. Сивко, Н. Огородникова // Эффективный менеджмент. – 2010. – Июнь. – С. 10-14.

150. Сигида Л. О. Обґрунтування вибору маркетингових каналів для розподілу інноваційної продукції промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук / Л. О. Сигида. – Суми, 2014. – 250 с.

151. Сичова Н. В. Методичне забезпечення оцінки результативності та ефективності стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі / Н. В. Сичова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №2. – С. 67-73.

152. Сімченко Н. О. Соціальні інновації в діяльності машинобудівних підприємств / Н. О. Сімченко, Г. П. Жалдак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/559>.

153. Сімченко Н. О. Соціально орієнтоване управління діяльністю підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Н. О. Сімченко. – К. : НТУУ «КПІ», 2010. – 21 с.

154. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.

155. Слезингер Г. Э. Социальная экономика : учебник / Г. Э. Слезингер. – М., 2001. – 368 с.

156. Совершенствование методики анализа платежеспособности и ликвидности организаций [Електронний ресурс] / Сайт FINASAFE. Финансы и их сбережение. – Режим доступу: <http://www.finasafe.ru/infins-378-2.html>.

157. Соляр В. В. Організаційне забезпечення державної підтримки розвитку соціальної інфраструктури в регіонах країни / В. В. Соляр // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 5(2). – С. 80-85.

158. Составлен рейтинг самых социально ответственных компаний мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://versii.com/news/269088/>.

159. Социальная инженерия Г. Форда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.leanforum.ru/library/r24/1015.html>.

160. Социальный пакет как новая ступень эволюции российских компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30055118.

161. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.

162. Список країн за ВВП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_\(номінал\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_(номінал)).

163. Список стран по ВВП (ППС) на душу населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Список_стран_по_ВВП_\(ППС\)_на_душу_населения](https://ru.wikipedia.org/wiki/Список_стран_по_ВВП_(ППС)_на_душу_населения).

164. Старосельский В. Лето от FRUNZE [Электронный ресурс] / В. Старосельский. – Режим доступа: <http://www.shans.com.ua/?m=nr&id=54449&in=490>.

165. Статистичний щорічник Сумської області за 2012 рік / ред. Л. І. Олехнович. – Суми : Головне управління статистики у Сумській області, 2013. – 672 с.

166. Статистичний щорічник Сумської області за 2013 р. / ред. Л. І. Олехнович. – Головне управління статистики у Сумській області, 2014. – 675 с.

167. Степанова О. В. Організаційно-економічні основи соціально відповідального управління промисловими підприємствами : дис. ... канд. екон. наук / О. В. Степанова. – Суми, 2008. – 217 с.

168. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика : підручник / Д. М. Стеченко. – К. : Вікар, 2006. – 396 с.

169. Тархов П. В. Экономико-гигиеническое благополучие как основа конкурентоспособности человеческого капитала / П. В. Тархов, А. М. Маценко, А. А. Сафиуллин та ін. // Материалы пленума научного совета по экологии человека и гигиене окружающей среды Российской Федерации: Актуализированные проблемы здоровья человека и среды его обитания и пути их решения (14-15 декабря 2011г.). – Москва : РАМН, 2011. – С. 380-382.

170. Тельнов А. С. Прогностична модель розвитку соціальних процесів на підприємстві / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова // Вісник економічної науки України. – 2012. – №1(21). – С. 167-171.

171. Тернавский Ю. И. Эффективные механизмы управления объектами социальной инфраструктуры промышленных предприятий : дисс. ... канд. экон. наук / Ю. И. Тернавский. – Мариуполь, 2011. – 194 с.

172. Телетов О. С. Удосконалення інфраструктури як напрямок реалізації соціального маркетингу в умовах інноваційного розвитку підприємств і територій / О. С. Телетов, О. М. Суміна, Н. Є. Косолап // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №3. – С. 39-47.

173. Типологическая модель мотивации В. И. Герчикова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.delfy.biz/whatwedo/methods/tmg/>.

174. Ткачук І. Я. Нетрадиційні методи залучення фінансових ресурсів громадськими організаціями України [Електронний ресурс] / І. Я. Ткачук. – Режим доступа: <http://intkonf.org/tkachuk-i-ya-netraditsiyni-metodi-zaluchennya-finansovih-resursiv-gromadskimi-organizatsiyami-ukrayini/>.

175. Україна-2014: соціально-економічна криза та пошук шляхів реформування ; кер. проекту Л. Шангіна. – Київ : Вид-во «Заповіт», 2014. – 60 с.

176. Управління персоналом організації : підручник / під ред. А. Я. Кибанова. – 2-ге вид., доп. і перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.

177. Фонди нагромадження і споживання підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://djerelo.com/economika/21-ekonomika-pidpruemstva/904-14-fondy-nagromadzhennya-%D1%96-spozhyvannya-p%D1%96dpruyemstva>.

178. Фонды экономического стимулирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economics.pp.ua/fondy-ekonomicheskogo-stimulirovaniya.html>.

179. Фролова Т. А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма : конспект лекций / Т. А. Фролова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 74 с.

180. Харитоновна Н. А. Оценка экономической эффективности социальной деятельности предприятия / Н. А. Харитоновна, Е. Н. Харитоновна // Фундаментальные исследования. – 2005. – №1. – С. 81-83.

181. Харчування працівників: облік і оподаткування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://online.dtkk.ua/Book/«ДК»%20№38-2012.epub/navPoint-7>.

182. Царук І. М. Економічні передумови формування соціальної сфери регіону в умовах ринкових трансформацій : автореф. дис. ... канд. екон. наук / І. М. Царук. – К., 2010. – 21 с.

183. Цвігун І. А. Міжнародна міграція в Україні: тенденції та перспекти [Електронний ресурс] / І. А. Цвігун. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/econ/2011_207/N207p106-108.pdf.

184. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільних відносин / С. О. Цимбалюк // Економічний часопис-XXI. – 2013. – №9-10(1). – С. 87-90.

185. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости) / Э. Чемберлин. – М. : Экономика, 1996.

186. Ченцова Н. М. Экономическое обеспечение системы предоставления социально значимых услуг потребителям : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Н. М. Ченцова. – Тольятти, 2009. – 26 с.

187. Черняк В. Г. «На шаг опережая время». К 110-й годовщине со дня основания ОАО «СМНПО им. М. В. Фрунзе»: краткий исторический очерк / В. Г. Черняк, О. Ф. Нестеренко, Л. Г. Старовойтова. – 2007. – 92 с.

188. Чорна О. А. Інструменти управління розвитком людського капіталу на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / О. А. Чорна. – Режим доступу: http://www.iep.donetsk.ua/publish/sbor/all_text/b2011/stb_12.pdf.

189. Чуб А. А. Совершенствование управления развитием социальной инфраструктуры промышленного комплекса : дисс. ... канд. экон. наук / А. А. Чуб. – М., 2003. – 178 с.

190. Чубарова Т. В. Социальная политика и охрана здоровья работающих: потенциал предприятия [Электронный ресурс] / Т. В. Чубарова. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/819/685/1219/039Chubarova.pdf>.

191. Чудаков Д. В. Инфраструктура и ее дефиниции / Д. В. Чудаков // Экономика Крыма. – 2012. – №2(39). – С. 225-229.

192. Чупир О. М. Планування витрат на соціальний розвиток колективу підприємства згідно кількісного визначення соціальних пріоритетів / О. М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №28. – С. 232-234.

193. Шаблій О. И. Социально-экономическая география Украины / О. И. Шаблій. – Львов: Світ, 1994. – 638 с.

194. Шарипов А. Ю. Социальная инфраструктура в концепции ускорения / А. Ю. Шарипов. – Новосибирск : Изд-во Новосибир. ун-та, 1990. – 428 с.

195. Шафранська Т. Ю. Теоретичні аспекти класифікації персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шафранська, Ю. В. Беляєва. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133267.doc.htm.

196. Швайба Д. Н. Экономическая сущность и природа социальной сферы предприятия / Д. Н. Швайба // Вестник БГЭУ. – 2009. – №5. – С. 29-33.

197. Швець Л. І. Витрати соціально відповідальної діяльності бізнесу / Л. І. Швець // Вісник ЖДТУ. – 2001. – №2(56). – С. 163-168.

198. Шевченко О. К. Оптимізація управління мотивацією персоналу на основі золотого перерізу / О. К. Шевченко, В. М. Лугова // Научно-технический сборник. – 2006. – №75. – С. 125-128.

199. Шекова Е. Л. Совершенствование механизма управления некоммерческими организациями культуры в условиях переходной экономики : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Е. Л. Шекова. – Санкт-Петербург, 2002. – 25 с.

200. Шкода Т. Н. Сутність соціального розвитку підприємства / Т. Н. Шкода // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2012. – №16. – С. 69-70.

201. Шумпетер Й. Теория экономического развития исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла

конъюнктуры / Й. Шумпетер ; пер. с нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю Чепурения. – М. : Прогресс, 1982. – 452 с.

202. Щур Н. О. Соціальна політика держави та соціальна відповідальність бізнесу [Електронний ресурс] / Н. О. Щур. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Schur.pdf>.

203. Экономический потенциал административных и производственных систем : монография / под общей ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы : Университетская книга, 2006. – 973 с.

204. Эрхард Л. Благосостояние для всех [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vixri.ru/d/Erxard%20Ljudvig%20_Blagosostojanie%20dlja%20vsex..pdf.

205. Яворська Н. Р. Інструменти забезпечення соціально-економічної взаємодії на підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Н. Р. Яворська. – Львів, 2015. – 20 с.

206. Якимчук Т. В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. В. Якимчук – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdt.pdf.

207. Які спеціалісти потрібні регіонам? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prof.osvita.org.ua/uk/required/articles/40.html>.

208. Яшкіна О. І. Статистичні інструменти визначення узгодженості думок експертів в маркетингових дослідженнях [Електронний ресурс] / О. І. Яшкіна. – Режим доступу: http://economy.kpi.ua/files/files/58_kpi_2013.doc.

209. Barton R. Strategic organizational diagnosis and design: the dynamics of fit / R. Barton, B. Obel. – Springer, 2003.

210. Berry L. Building a strong services brand: lessons from Mayo Clinic / L. Berry, K. Seltman // Business Horizons. – 2007. – №50. – P. 199-209.

211. Conway N. Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research / N. Conway, R. Briner. – UK : Oxford University Press, 2005.

212. Ionita I. Quality – a factor for competitiveness improvement for small and medium enterprises / I. Ionita, F. Popescu, I. Done and others // The Annals of «Dunarea de Jos» University of Galati. – 2009. – №1. – P. 215-224.

213. Letunovska N. Ye. Organizational and economic mechanism of industrial enterprises social infrastructure management / O. S. Tielietov, N. Ye. Letunovska // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №10(160). – С. 329-337.

214. Letunovskaia N. Ye. Strategies of the industrial enterprises economic development within cities infrastructure development / A. S. Teletov, N. Ye. Letunovskaia, N. V. Provozin // Journal Scientific and Applied Research. – 2014. – Vol. 6. – P. 77-90.

215. Mital K. Public private partnership and social infrastructure [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.csi-sigegov.org/1/13_353.pdf.

216. Parahina V. N. State support for creation and development of socially-oriented innovative enterprises / V. N. Pahanina, O. A. Boris, T. L. Bezrukova, I. I. Shanin // Asian Social Science. – 2014. – №23. – P. 215-222.

217. Porter M. E. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility / M. E. Porter, M. R. Kramer. – Harvard, 2006. – P. 78-92.

218. Setenyova O. N. Research of service industry competitiveness [Электронный ресурс] / O. N. Setenyova, V. A. Cheimetova. – Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2014/01/23/>.

219. The Global Competitive Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf.

220. World Happiness Report 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.theglobeandmail.com/news/national/article24073928.ece/BINARY/World+Happiness+Report.pdf>.

221. Zaman A. Corporate social responsibility [Электронный ресурс] / A. Zaman. – Режим доступа: http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-17-tmf_csr-2006.pdf.