

АДЕКВАТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ІНФРАСТРУКТУРИ  
НЕВИРОБНИЧОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ЯК СПОСІБ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ  
СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Об'єктивне оцінювання потенціалу інфраструктури невиробничого призначення сучасних промислових підприємств наражається на істотні труднощі, оскільки й досі бракує науково обґрунтованих загальних методик його визначення. Аналіз ефективності утримання та розвитку 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 дасть можливість сформувати набір стратегічних альтернатив подальшого розвитку окремих об'єктів соціальної сфери, усунути слабкі сторони соціальної діяльності компанії 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.

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.

Складові концепції управління потенціалом соціальної інфраструктури підприємства розглядаються на чотирьох рівнях – теоретико-методологічному, методичному, інструментально-модельному та організаційному (рис. 1).

Рівень адекватності потенціалу підприємства пропонуємо оцінювати згідно сукупного поєднання достатності рівня показників за трьома складовими – складовою

ринково-економічної ефективності, складової пріоритетності послуг окремих закладів соціально-культурного призначення для працівників та складової цінності об'єктів.

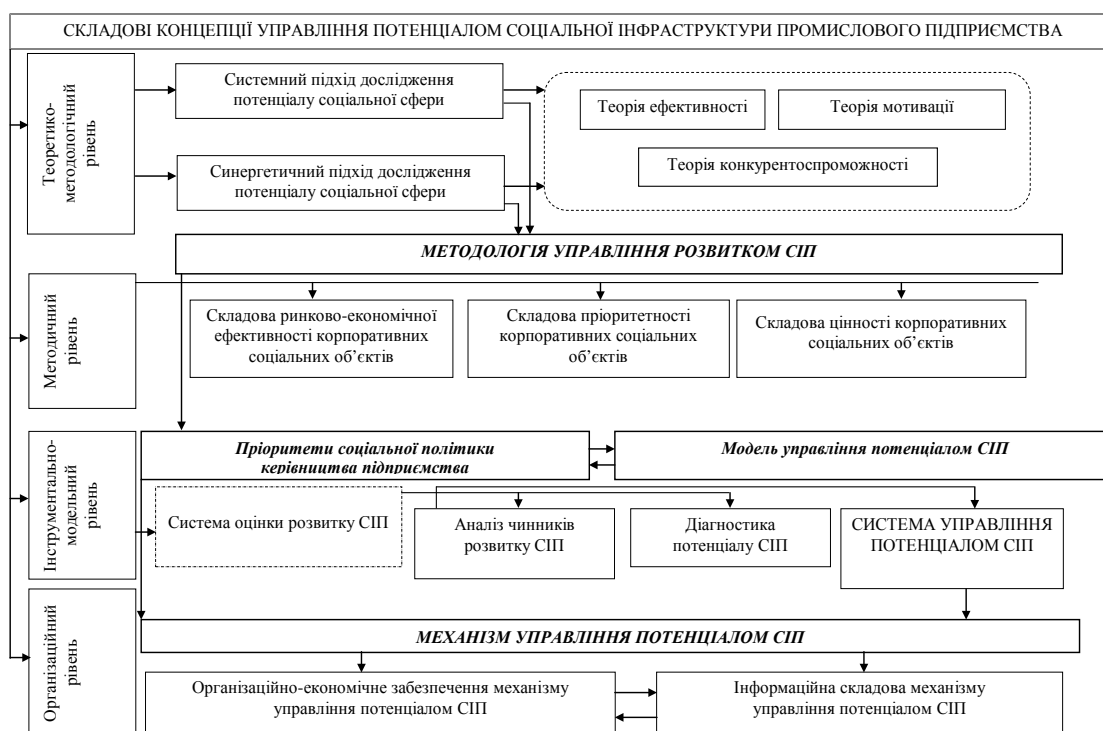


Рис. 1. Концепція управління потенціалом соціальної інфраструктури підприємства (СПІ)

Ранжування значень показника рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери підприємств дає можливість стверджувати про ефективність чи неефективність управління соціальною інфраструктурою (рис. 2).

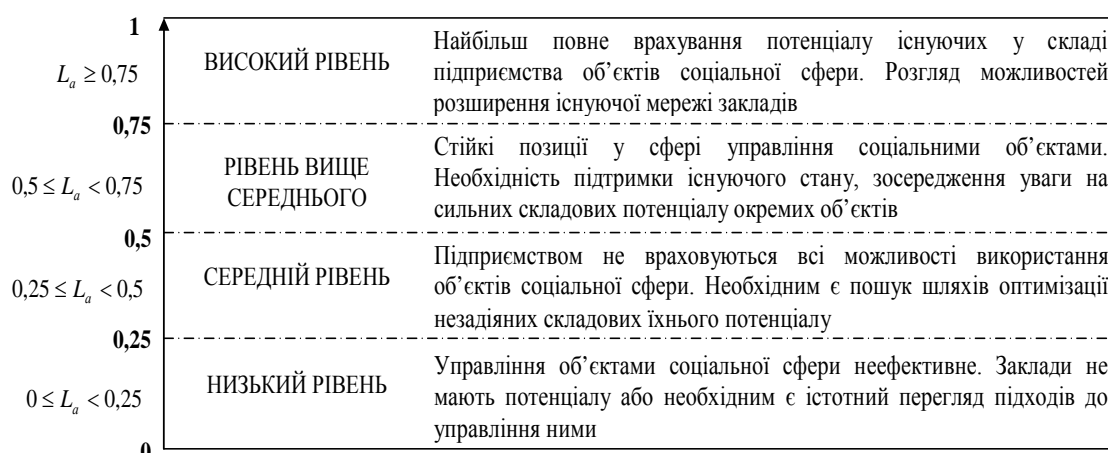


Рис. 2. Потенціал соціальних об'єктів у складі промислового підприємства

Важливо знати не тільки існуючий потенціал підприємства у сфері управління соціальними об'єктами, 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:

$$P_{z.p.cm.} = \sum_{i=1}^n V_i \cdot B_i, \quad (1)$$

де  $P_{z.p.cm.}$  – готовність підприємства до впровадження заходів з розвитку соціальної інфраструктури підприємства;  $V_i$  – 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:

$$I = (B_{max} - B_{min}) / n, \quad (2)$$

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. 3).

Повна неготовність	Мінімальна готовність	Середня готовність	Висока готовність
$0 \leq P_{z.p.cm.} < 1,25$	$1,25 \leq P_{z.p.cm.} < 2,5$	$2,5 \leq P_{z.p.cm.} < 3,75$	$3,75 \leq P_{z.p.cm.} \leq 5$

Рис. 3. 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 соціальної сфери (рис. 4).



Рис. 4. 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 [1].

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, у т. ч. 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. 5), 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.

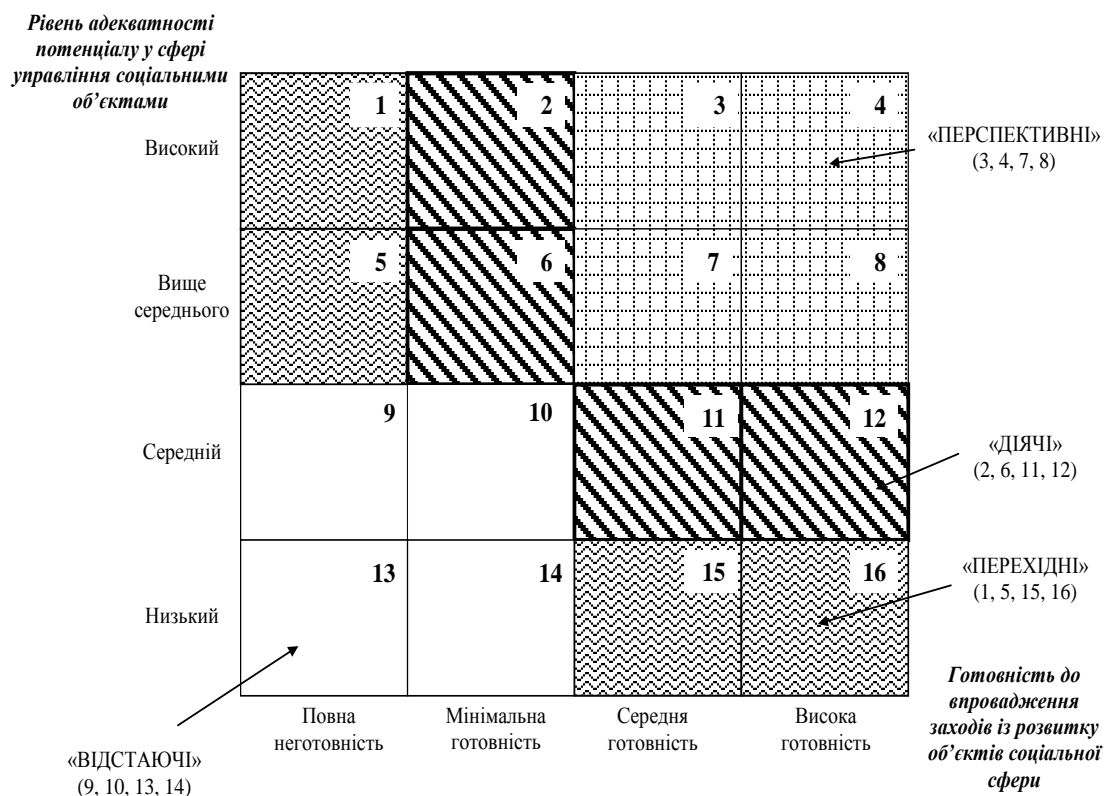


Рис. 5. Матриця «рівень потенціалу у сфері управління соціальними об'єктами – готовність до впровадження заходів з розвитку об'єктів соціальної сфери» промислового підприємства

Саме до групи «Перспективні» повинні прагнути вітчизняні підприємства. Найгірші позиції у суб'єктів господарювання групи «Відстаючі». Для них очевидною 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».

Залежно від позицій на матриці (рис. 5) 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.

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).

Отже, 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.

1. Кравченко В. Управління підприємницькими ризиками: суб'єктивні чинники / В. Кравченко // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2009. – №110. – С. 24-27.

**Летуновська Н.Є. Адекватність управління потенціалом інфраструктури невиробничого призначення як спосіб раціоналізації соціальної сфери промислових підприємств / Н.Є. Летуновська // Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Харків : ТОВ «Діса плюс», 2015. – С. 129-136.**