

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет навчально-науковий центр заочної форми навчання
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА
Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Організація управління системою соціально-економічної безпеки
на підприємстві
(тема)

Виконав:
студент 2 курсу, групи УФЕБзм-18-1
Літвінов С. Ю.
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою
(повна назва освітньої програми)

Керівник проф. Костін Ю.Д.
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри _____
(підпис)

Полозова Т. В.
(прізвище, ініціали)

2019 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет навчально-науковий центр заочної форми навчання
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____
(підпис)

« _____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ
НА АТЕСТАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Літвінову Станіславу Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організація управління системою соціально-економічної безпеки на підприємстві

затверджена наказом університету від 31 жовтня _____ 2019 р. № 1599 Ст

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13 грудня _____ 2019 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові літературні джерела, періодичні видання з теорії управління, фінансова звітність підприємства ТОВ «Енергоспецбуд», законодавчо-нормативні акти, електронні джерела

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі _____
Вступ. 1. Методичні аспекти соціальної безпеки підприємства. 2. Комплексний аналіз дослідження системи управління персоналом ТОВ «Енергоспецбуд». 3. Удосконалення управління соціально-економічною безпекою підприємства. Висновки. Перелік джерел посилення. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій _____
1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. _____
2. Типи корпоративних соціальних стратегій. _____
3. Показники рівня участі бізнесу у суспільному розвитку та безпеці _____
4. Принципи соціально відповідальної діяльності. _____
- 5-9. Показники діяльності підприємства. _____
10. Механізм розробки та реалізації соціальної програми компанії. _____
11. Основні показники соціальних програм компанії. _____
- 12-13. Напрямки стратегії соціальної безпеки. _____

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти соціально-економічної безпеки на підприємстві	04.11.19-10.11.19	виконано
2	Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ «Енергоспецбуд»	11.11.19-17.11.19	виконано
3	Удосконалення управління соціально-економічною безпекою підприємства	18.11.19-25.11.19	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	26.11.19-30.11.19	виконано
5	Перевірка атестаційної роботи на плагіат	01.12.19-03.12.19	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу Теоретичні аспекти соціально-	04.12.19-08.12.19	виконано
7	Рецензування атестаційної роботи	09.12.19-12.12.19	виконано

Дата видачі завдання 04 листопада 2019 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____ проф. Костін Ю.Д.
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 90 с., 11 табл., 18 рис., 55 джерел, 1 додаток.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, СОЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ.

Об'єктом дослідження є управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з використання методичного інструментарію оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Розглянуто методичні аспекти організації соціально-економічної безпеки підприємства. Розкрито теоретичні засади стратегічного управління соціальною безпекою підприємства, наведено складові соціальної корпоративної відповідальності. Проаналізовано сучасні підходи до оцінки соціальної відповідальності на підприємстві. Проаналізовано діяльність та напрями організації економічної безпеки ТОВ «Енергоспецбуд», кількісного та якісного стану персоналу. Виявлено актуальні загрози фінансово-економічній безпеці досліджуваного підприємства. Визначено шляхи підвищення соціально-економічної безпеки на досліджуваному підприємстві. Запропоновано напрями удосконалення системи соціальної безпеки підприємства.

ABSTRACT

Master thesis: 90 p., 11 tables, 18 fig., 55 sources, 1 exhibit.

SOCIO-ECONOMIC SECURITY, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, SOCIAL PROGRAMS.

The object of the study is the management of the financial and economic security of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations on the use of methodological tools for assessing the level of financial and economic security of the enterprise.

Methodical aspects of organization of social and economic security of the enterprise are considered. The theoretical bases of strategic management of social security of the enterprise are revealed, the components of social corporate responsibility are given. The modern approaches to the assessment of social responsibility in the enterprise are analyzed. The activity and directions of organization of economic security of Energospetsbud LLC, quantitative and qualitative state of the staff are analyzed. Topical threats to the financial and economic security of the studied enterprise have been identified. The ways of increase of social and economic security at the studied enterprise are determined. The directions of improvement of the social security system of the enterprise are offered.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Методичні аспекти соціальної безпеки підприємства.....	9
1.1 Дослідження генезису соціального управління на підприємствах	9
1.2 Складові соціальноорієнтованої стратегії компанії	27
1.3 Соціальна відповідальність компаній як основа її безпеки та конкурентоспроможності	38
2 Комплексний аналіз дослідження системи управління персоналом ТОВ «Енергоспецбуд».....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	32
2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства	42
2.3 Аналіз системи управління персоналом підприємства	50
3 Удосконалення управління соціально-економічною безпекою підприємства.....	61
3.1 Управління соціальними програмами компанії	61
3.2 Шляхи реалізації управління соціально-економічною безпекою на ТОВ «Енергоспецбуд».....	75
Висновки.....	83
Перелік джерел посилання.....	85
Додаток А Копії публікацій.....	91

ВСТУП

Насьогодні розробка стратегії соціальної відповідальності та безпеки для підприємства є однією з невід'ємних складових успішного функціонування підприємства, адже переносить на вищий рівень взаємозв'язки підприємства з суспільством та є одним з найбільш важливих чинників на шляху до економічного розвитку як окремого підприємства, так і нашої країни в цілому. Сучасний бізнес не може розглядати себе окремо від його найважливіших стейкхолдерів, тому саме реалізація корпоративної соціальної відповідальності є тим опосередкованим чинником, який забезпечує зв'язок. Важливість реалізації заходів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), як показує практика господарювання є беззаперечною.

Переважає більшість науковців, які займають проблемою розвитку корпоративної соціальної відповідальності схильні до думки, що оцінювати КСВ потрібно за напрямками, при цьому можна використовувати різні методи. Вони виділяють персонал та його розвиток, природоохоронну діяльність, охорону здоров'я та умови праці, розвиток громад, ресурсозбереження, ділову практику. В цілому дослідженню проблеми оцінки корпоративної соціальної відповідальності присвячено багато праць провідних зарубіжних і вітчизняних вчених. Серед них можна виділити: Дж. Вайса, Д. Віндзора, Д. Баюру, О. Буян, О. Березіну, О. Ворону, Т. Доналдсона, А. Керола, Р. Каплана, Д. Нортон, Н. Кусик, А. Ковалевську, Є. Левицьку, Н. Шмиголь, О. Черних та багато інших.

Незважаючи на важливість наукових досліджень в них не знайшли відображення деякі теоретичні та методичні питання пов'язані зі стратегією забезпечення соціально-економічною безпеки, проблеми комплексного аналізу системи соціально-економічної безпеки, а також проблеми практичної реалізації заходів щодо підприємства.

Об'єктом дослідження є управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є методи та технології запровадження на підприємствах стратегії соціальної відповідальності та безпеки.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з впровадження корпоративної соціальної відповідальності як концепції соціально-економічної безпеки підприємства.

Основними завданнями дослідження є:

- розглянути методологічні аспекти соціально-економічної безпеки підприємства;
- розкрити теоретичні засади управління соціально-економічною безпекою підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи до впровадження стратегії соціальної відповідальності підприємства;
- проаналізувати діяльність та напрями організації економічної безпеки досліджуваного підприємства;
- визначити шляхи підвищення соціально-економічної безпеки на досліджуваному підприємстві.

Методичною основою для проведення дослідження були періодичні наукові видання, законодавство України, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Під час дослідження були використані методи аналізу та синтезу інформації, яка характеризує діяльність підприємства з забезпечення його безпеки; порівняння та узагальнення показників безпеки діяльності підприємства; інтерпретація висновків, що випливають з результатів аналізу ситуації, яка складається у забезпеченні безпеки підприємств.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами будь-якої галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на Міжнародному молодіжному форумі «Радіоелектроніка і молодь в XXI столітті» (Харків, 2019).

Публікації. Результати досліджень опубліковано у 2 наукових працях, у тому числі 1 статті у науковому збірнику і тезах доповідей на форумі.

1 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Дослідження генезису соціального управління на підприємствах

Внаслідок світової тенденції великі компанії в даний час все більше переймаються соціальною відповідальністю [1]. Існує тенденція до просування корпоративних змін з глибокими стратегічними наслідками, які повинні бути пов'язані з бізнес-стратегіями компанії для того, щоб бути ефективними [2]. За теорією К. Ендрюса, стратегічне управління є стандарт прийняття рішень у корпорації, який визначає цілі, політику та плани для досягнення цілей [3]. Стратегії визначають, яким бізнесом керують компанії, економічний та неекономічний характер їхніх дій та внесків, а також відносини між акціонерами, співробітниками, клієнтами та громадою [3].

Відомий науковець П. Друкер у 1984 р. сформулював «нове розуміння» соціальної діяльності компаній, яке передбачає сумісність прибутковості та відповідальності підприємства. Він підкреслив, що бізнес має «конвертувати» соціальну відповідальність у нові можливості, нову економічну вигоду, у виробничі потужності, компетентність персоналу, багатство [4].

Продовжив розвивати дану ідею М. Портер, який зауважив, що підприємства мають інвестувати у соціальну відповідальність менеджменту, розглядати її як частину бізнес-стратегії підприємства, що спрямована на покращення конкурентних переваг та забезпечення загальної безпеки підприємства [5].

Найважливіші елементи соціально відповідальних компаній, які стають основними елементами стратегій та спрямовані на забезпечення розвитку полягають в:

- ефективному корпоративному управлінні;
- високій репутації компанії серед найважливіших стейкхолдерів;

–активній участі у соціальних програмах.

При цьому слід зазначити, що кожне підприємство має вирішувати власний набір завдань щодо взаємодії з зацікавленими сторонами. Підприємству необхідно реагувати на складну систему суперечливих очікувань власних стейкхолдерів, шляхом розробки та реалізації відповідного раціонального відгуку. В даному випадку менеджмент має вирішувати цілу сукупність проблем, таких як ранжування зацікавлених сторін, балансування конфігурацій зустрічних очікувань від кожної групи стейкхолдерів, балансування суперечливих очікувань від всіх зацікавлених сторін, проблему синергії. В такому випадку соціальний розвиток є концепцією стійкого розвитку підприємства і носить стратегічний характер.

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність є атрибутом успішного та безпечного бізнесу, фактором досягнення тривалих конкурентних переваг, існуючу в бізнес-організації систему принципів соціальної відповідальності, процесів соціального сприйняття та їх очікуваних результатів, що відносяться до соціальних взаємодій підприємства. В цілому відбувається загальносвітова тенденція поступової інтеграції принципів соціальної відповідальності та соціальної безпеки у корпоративну стратегію, перехід до ідеології соціальних інвестицій, які відповідають довгостроковим інтересам суспільства та бізнесу.

Соціальна безпека є частиною корпоративної стратегії. Корпоративна місія це офіційно сформульована позиція компанії стосовно своєї соціальної політики та соціальної безпеки на підприємстві. Забезпечення безпеки в соціальній політиці підприємства – це система заходів, взаємин і взаємодій між суб'єктами економічної діяльності з метою оптимізації соціальних чинників діяльності, сприяння розширенню й посиленню їхнього впливу на соціально-економічний розвиток і удосконалення соціального середовища підприємства.

Безпекоорієнтовані пріоритети соціальної політики компанії – це зафіксовані в документальному вигляді основні напрямки реалізації заходів

щодо соціальних програм компанії, направлені на забезпечення соціальної стабільності на підприємстві та розвитку бізнесу компанії у відповідності до безпечного розвитку всього суспільства.

За К. Ендрюсом [3], корпоративна соціально-безпечна стратегія набагато більш складніша, ніж просто економічний вибір, оскільки виконавці рішення врешті-решт впливають на суспільство в цілому і впливають на велику кількість зацікавлених сторін, які прямо чи опосередковано пов'язані з компанією.

Соціальна відповідальність компаній стала незамінною [6]. Стратегічні рішення великих компаній тягнуть за собою соціальні, а також економічні наслідки що тісно пов'язані між собою. Портер та Крамер в своїй роботі [7] обговорюють існування взаємозалежності між корпораціями та суспільством, оскільки діяльність компанії має прямий вплив на громади, з якими вони працюють. Це може призвести до позитивних чи негативних наслідків. Розробники стратегій та вищий менеджмент повинні враховувати суспільні очікування під час вироблення рішень, оскільки останні можуть бути привабливими альтернативами, створювати соціальну безпеку чи послуги для суспільства. Рішення з процесу розробки стратегії слід приймати враховуючи позитивні та негативні наслідки, які можуть виникнути не тільки для самого бізнесу, але і для зацікавлених сторін та суспільства загалом.

Соціально орієнтовані стратегії підприємства відбилися у визначенні корпоративної соціальної відповідальності, як категорії безпекоорієнтованого стратегічного розвитку корпорацій, що враховує основні елементи позитивного впливу на суспільство. Виходячи з цього Інститут Етос прийняв таке визначення стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) – це форма управління, яка визначається етичними відносинами та прозорістю компанії з усіма зацікавленими сторонами, з якими вона має взаємовідносини із встановленням корпоративних цілей, сумісних із сталим безпекоорієнтованим розвитком суспільства, зберігаючи

екологічні та культурні ресурси для майбутніх поколінь, поважаючи різноманітність сприяння та зменшуючи соціальні проблеми.

У відповідності до моделі М. Портера та М. Креймера корпоративну соціальну відповідальність можна умовно розділити на два типи: реагуюча корпоративна соціальна відповідальність та стратегічна корпоративна соціальна відповідальність (рис.1.1).

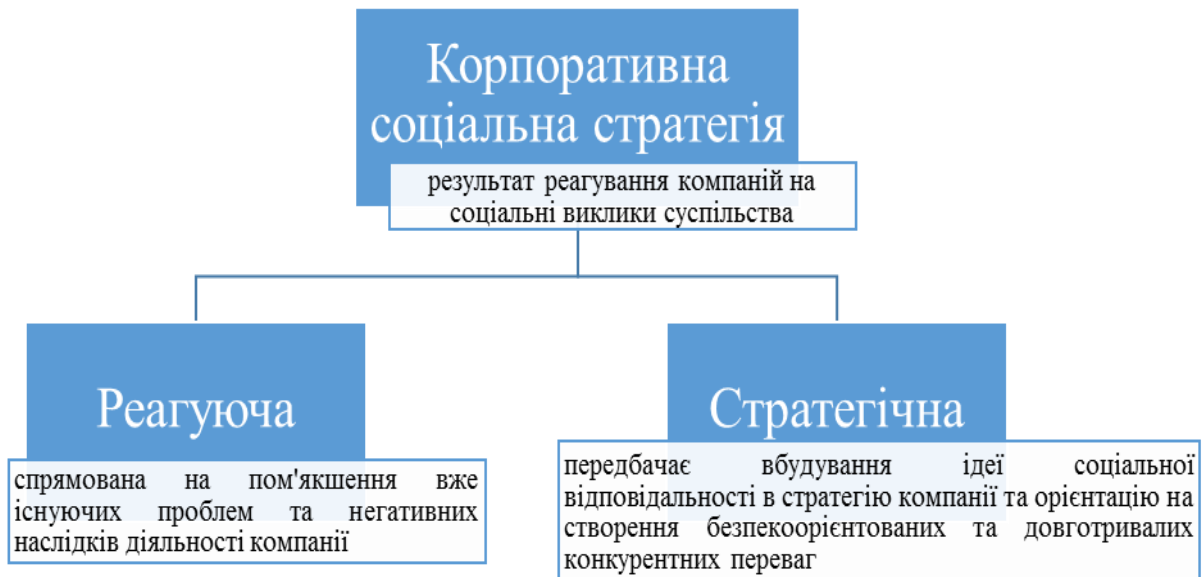


Рисунок 1.1 – Типи корпоративних соціальних стратегій

Суттєве значення для встановлення пріоритетів соціального розвитку компанії має усвідомлення результативності корпоративної соціальної політики. На сьогодні, нажаль, у суспільній думці домінує точка зору на корпоративну соціальну відповідальність, як на добровільні витрати компанії, які зменшують її чистий прибуток. Інколи корпоративну соціальну відповідальність розглядають як інструмент PR - активності, а не як цілеспрямовану турботу про інтереси основних стейкхолдерів. В той же час, якраз економічний аспект корпоративної соціальної відповідальності доводить, що її доцільно трактувати саме як соціальні інвестиції, які в майбутньому здатні принести дохід.

Хустет і Салазар [13] вивчали стратегії з корпоративної соціальної відповідальності у фірмах з метою максимізації прибутку та соціальної

ефективності. За допомогою порівняння між фірмами автори виділили три види соціальних інвестицій (альтруїстичні, егоїстичні та стратегічні), роблячи висновок що стратегічне інвестування створює кращі результати для компаній, які намагаються одночасно досягти максимізації і прибутків і соціальної ефективності. Ця стратегічна інвестиція полягає у створенні добробуту та позитивних переваг для суспільства та місцевої громади. Вона також складається з додаткових переваг для компанії, таких як покращена репутація, більш кваліфікована праця, диференціація продукції та отримання преміум ціни. Висновки цього дослідження вказують на те, що компанія може значно додати вартості та отримати конкурентну перевагу завдяки соціально відповідальній діяльності, але вона повинна діяти стратегічно і соціальні пріоритети повинні бути пов'язані з корпоративними стратегіями. Дії слід сприймати як додаткові значення продуктів в очах громадськості, а також має покращити місцеве ділове середовище [7].

Соціальна відповідальність стала сильною і незворотною частиною корпоративних довгострокових дій. Програми та проекти корпоративної соціальної стратегії можуть принести значні переваги з точки зору репутації та повернення, а також мотивації та лояльності працівників. КСВ також може сприяти зміцненню цінних партнерських відносин [15]. Хустед та Аллен [8] стверджують, що КСВ Стратегії можуть створювати конкурентні переваги при правильному використанні, вказуючи на позитивний зв'язок між стратегічними діями соціальної відповідальності й безпеки та конкурентною перевагою.

Zadek у [12] визначає три покоління компаній щодо їх соціальної відповідальності та конкурентоспроможності (рис. 1.2). Компанії першого покоління мають короткострокову стратегію зменшення болю.

Компанії другого покоління встановлюють стратегічне планування та політику управління ризиками. Третій тип – генераційні компанії включають в свою стратегію концепцію соціальної відповідальності.



Рисунок 1.2 – Відповідальна конкурентоспроможність

На відміну від моделі Задека, дослідники стратегії вважають репутацію внутрішнім ресурсом, яким слід добре управляти, оскільки це важливий диференціюючий аспект та потенційний творець конкурентної переваги [16]. За словами Махона, дослідників маркетингу, громадських відносин та комунікацій показали, що корпоративна репутація є вирішальним елементом у збільшенні закупівля продукції та послуг. Для Logsdon and Wood репутація є потужною концепцією для бізнесу, державних та некомерційних організацій. Керівники та адміністратори, а також обидві внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони використовують репутацію для оцінки та передачі свого сприйняття. Тому хороша репутація може давати кращі результати для компанії. Стратегія соціальної відповідальності та безпеки повинна сприяти підвищенню цієї репутації та, отже, створенню конкурентних переваг.

Інша точка зору полягає в тому, що в даний час КСВ є джерелом конкурентних переваг, які повинні бути в компанії для прагнення до більшої конкурентоспроможності та кращих результатів. Створення конкурентної переваги відбувається шляхом реалізації стратегій, що додають цінності та

створюють переваги для однієї компанії, коли інша компанія цього не робить. Конкурентна перевага може бути досягаться за рахунок внутрішніх ресурсів або групи внутрішніх ресурсів фірми. Однак для отримання ця перевага, ресурси повинні бути цінними, вивчаючи можливості та нейтралізуючи загрози до оточення фірми; рідкісними, які не присутні в будь-якій компанії-конкуренті чи потенційній компанії-супернику; неповторними, щоб інші не могли імітувати їх; і незамінні, тобто вони не мають стратегічні еквіваленти.

У сфері КСВ акцент на внутрішніх ресурсах виражений у великій кількості досліджень. Ми можемо почати з припущення, що КСВ можна вважати внутрішнім ресурсом фірми. Застосовуючи визначення, розроблені Барні, як вказує Дж. Мілтон з метою створення конкурентної переваги, дії КСВ повинні бути цінними, рідкісними, неповторними та незамінними [17]. Можна також сказати, що КСВ – це група ресурсів, оскільки вона включає різні виміри, які можна вважати внутрішніми ресурсами, такі як цінності корпорації, ділова етика, відносини із зацікавленими сторонами, соціальні проекти, корпоративна репутація тощо. Бізнес-менеджери стикаються з двома іншими вимірами, пов'язаними зі стратегічною КСВ: центральність та специфікою. Центральність є високою, оскільки дії з соціальної відповідальності та безпеки поєднані з корпоративною місією. Специфіка висока коли нездатність до дії КСВ стикається з бар'єрами, які важко подолати. З іншого боку, центральність низький, коли дії з КСВ далеко не основні види діяльності корпорації, а специфіка – низька дії легко тиражуються. Компанія може створювати соціальні проекти, пов'язані зі своїм основним бізнесом, що є цінними, рідкісними та неповторними, тим самим створюючи конкурентну.

Таким чином, група нематеріальних ресурсів, наприклад, добре корпоративне управління, ефективне виконання інноваційних соціальних проекти та етичний менеджмент у бізнесі можуть бути диференціальним джерелом розвитку конкурентної переваги. Однак важливо сказати, що існує

лише створення конкурентоспроможних переваг через КСВ, якщо вигоди для суспільства дійсно існують, оскільки такі блага мають бути прихованими до філософія соціальних. Щоб стати джерелом конкурентної переваги, соціальні дії повинні створювати реальні та послідовні результати для суспільства. Підвищена стурбованість зовнішніми аспектами як і внутрішніми значеннями стратегічних соціальних рішень призводить до роздумів щодо напрямів дій, аналізу та передбачення наслідків поведінки корпорації при прогнозуванні потенційного позитивного або негативного наслідку. За даними Задек [12], для компаній, в яких є соціально відповідальна діяльність, не важко виправдати нові ринкові очікування, такі як боротьба з корупцією, по-людськи права, управління навколишнім середовищем у ланцюзі поставок тощо.

На рис. 1.3 відображено еволюцію підходів до сутності корпоративної соціальної відповідальності та відмінності між основними показниками залучення компаній до суспільного розвитку, перехід від уявлення як «соціальних витрат» до того, що вони є «соціальними інвестиціями».

Стратегічний підхід до соціально-економічної безпеки стає все більш вагомим для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона може принести вигоду з точки зору управління ризиками, зниження витрат, доступу до капіталів, взаємозв'язків з клієнтами, управління персоналом та інноваційним потенціалом.

Оскільки процес забезпечення соціально-економічної безпеки передбачає виконання зобов'язань перед внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, це дає можливість підприємствам отримувати переваги від процесу соціальних змін та умов діяльності. В той час, як глобальна конкурентоспроможність набуває вагомому значення, поняття корпоративної соціальної відповідальності, як елементу формування

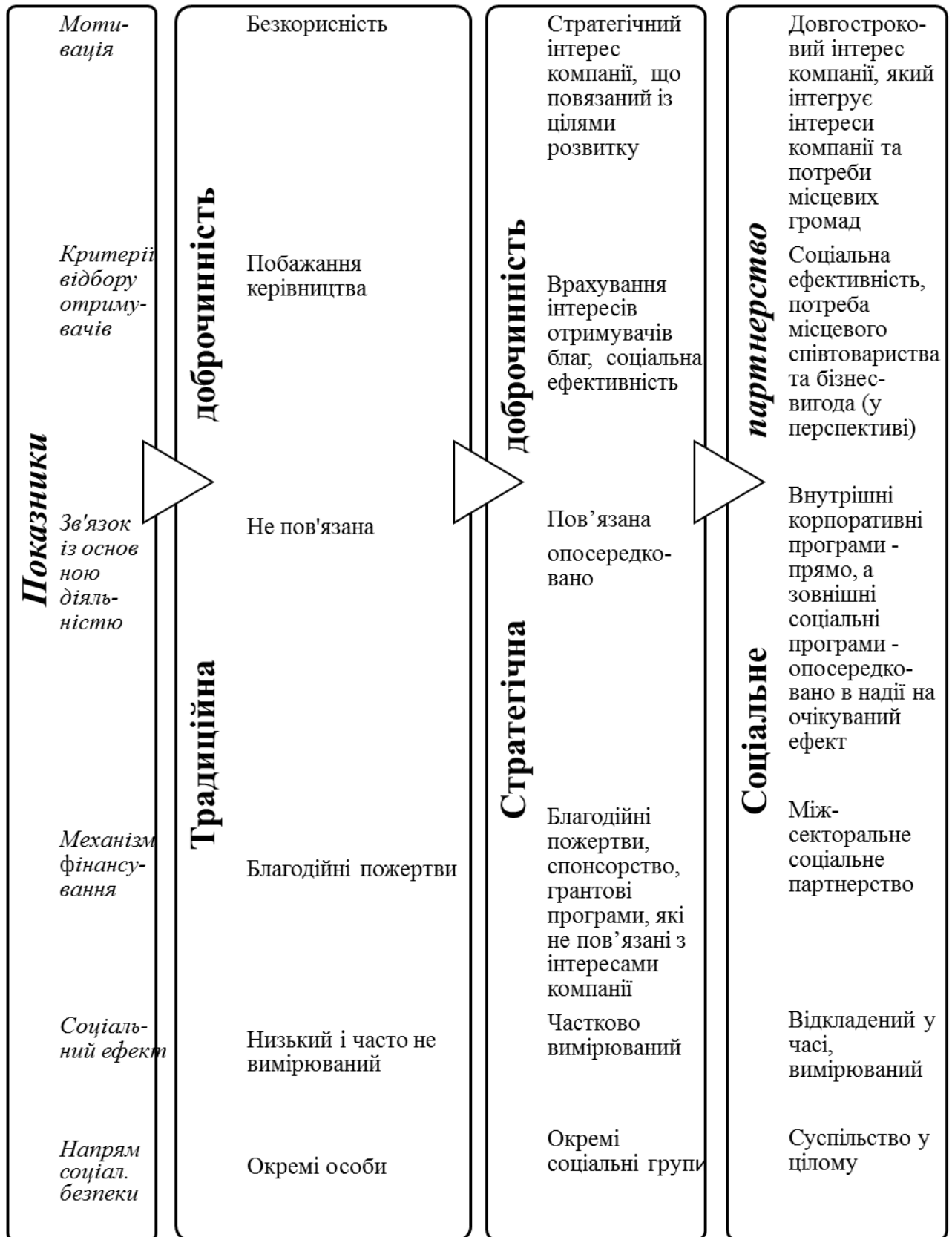


Рисунок 1.3 – Показник рівня участі бізнесу у суспільному розвитку та безпеці

суспільно безпечного бізнесу, виступає як стратегія зміцнення позицій підприємства на ринку.

1.2 Складові соціальноорієнтованої стратегії безпеки компанії

Соціальна стратегія доповнює загальнокорпоративну стратегію підприємства, є її невід'ємною частиною та систематизує діяльність підприємства у соціальній сфері. Стратегія КСВ є корпоративним документом, в якому визначаються цінності та стандарти підприємства, згідно з якими здійснюються основна операційна та фінансово-інвестиційна діяльність підприємства. Така стратегія розробляється з урахуванням специфіки зовнішнього ділового оточення підприємства, соціального середовища, напрямів діяльності та масштабів виробництва на основі аналізу внутрішніх сфер діяльності [10].

Моделювання важливих складових соціальної стратегії є необхідним елементом, що характеризує такі стратегії. К. Ендрюс [3] вказує на чотири компоненти стратегії формулювання та рішення, які є:

- ринкові можливості;
- корпоративні ресурси та навички;
- цінності та прагнення;
- знання зобов'язань перед суспільством та акціонерами.

Таким чином, автор до ключових елементів стратегії відносить змінну, що відповідає проблемам суспільства, соціальній стратегії.

Husted and Allen [8] використовують інструменти та концепції ділової стратегії для формулювання нової моделі соціальної стратегії. Тому стратегію соціальної корпорації необхідно пов'язати з наступними чотирма елементами:

- структура промисловості;
- внутрішні ресурси фірми [9];
- ідеології та цінності корпорації;
- відносини із зацікавленими сторонами.

Можна побачити подібність між елементами, які ці автори враховують у формулюванні соціальних стратегій та є елементами корпоративної стратегії, на яку вказував Ендрюс [3]. Для Молтені [11] соціальна відповідальність є частиною корпоративної стратегії, оскільки може допомогти корпоративному менеджменту знайти інноваційні рішення, засновані на очікуванні зацікавлених сторін. Автор пропонує інноваційну модель, засновану на соціальній відповідальності, стверджуючи, що це може бути творчим фактором розвитку конкуренції. Аналогічно Задек [12] визначає кілька способів або рівнів, у яких відбувається конкуренція, наприклад, інновації та гнучкість, корпоративна відповідальність, а також прямі та конкретні переваги для бізнесу.

Компанія може використовувати соціальні ініціативи для поліпшення свого конкурентного статусу, підвищуючи якість ділового середовища в середовищі, де вона працює. Орієнтація на контекст дозволяє компанії збільшувати її потенціал у підтримці заходів соціальної відповідальності та сприяння суспільству. Отже, діяльність компанії повинна бути безпосередньо пов'язана з сутністю її бізнесу, щоб максимізувати потенціал такої активності [7]. Узгодження бізнес-стратегії, заходів соціальної діяльності та основної діяльності бізнесу має відбуватися для досягнення ефективних корпоративних соціальних стратегій. Для поліпшення цього узгодження, Задек [12] пропонує проаналізувати взаємозв'язок стратегії, лідерства та досконалості через навчання. Щоб представити концепцію, автор пропонує трикутник із наступним компонентами (рис.1.4).

Нагорі – сама стратегія бізнесу, наскільки далеко обіймається бізнес-стратегія вашої компанії з соціальною відповідальністю в основі. У середині – навчання: займаємось навчанням, займаємось з суспільством. Суспільство визначається як безліч різних можливих гравців: громадянських активістів, праці, уряду, інші бізнеси на національному, локальному та міжнародному рівнях – з ким би ви не займалися бізнесом.



Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок стратегії, лідерства та досконалості через навчання

Унизу зліва – лідерство. В даному випадку маються на увазі компанії, які можуть працювати в зоні дискомфорту, керуючи інноваціями вздовж осі відповідальності та основи стратегії компанії. Праворуч – оперативна майстерність та перевага. Це інший вид керівництва, але не дискомфорт. Майстерність та перевага – це коли ти знаєш, що робити, і просто робиш це неймовірно добре – якщо ти начебто, досвід роботи.

Однак необхідно краще розуміння соціальних питань та способів їх найкращого вирішення. Портер і Крамер (2006) поділяють соціальні питання на три категорії:

- загальні соціальні питання;
- соціальний вплив на ланцюжок вартості;
- соціальний аспект конкурентного середовища.

Загальні соціальні питання є важливі для суспільства, але суттєво не впливають на діяльність компанії; ні вони не впливають конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі та безпеку підприємства. Соціальний вплив на ланцюжок цінності включає соціальні

проблеми, на які суттєво впливає діяльність компанії у звичайному бізнес-процесі. Соціальний аспект конкурентного середовища – це питання зовнішнього середовища, яке суттєво впливає на напрямок і конкурентоспроможність компанії в тому місці, де вона працює. Таким чином, існує ієрархія важливості в типології окресленого Портером і Крамером [7], в якому соціальний аспект конкурентного середовища є найбільш важливими і загальні соціальними проблемами є найменш важливими. Однак компаніям слід враховувати всі категорії; корпоративна стратегія повинна враховувати всі можливі змінні. Автори також показують, що загальні соціальні питання для однієї компанії можуть бути соціальними наслідками в галузі ланцюжку цінностей до іншої компанії або навіть соціальний аспект конкурентного середовища, як в різних галузях соціальні аспекти також можуть змінюватися.

Справа в тому, що соціальна відповідальність і корпоративна стратегія розглядалася окремо, соціальна відповідальність сприяла соціальним цілям та корпоративна стратегія, що сприяє економічним цілям. Однак їх слід розглядати разом у для досягнення максимальних економічних та соціальних результатів [8].

1.3 Соціальна відповідальність компаній як основа її безпеки та конкурентоспроможності

Розробка КСВ передбачає розвиток таких напрямів:

- політика розвитку людських ресурсів та умов праці;
- екологічна політика, яка включає інновації та інвестиції в екологічно чисті та ресурсозберігаючі технології, які в подальшому забезпечать зростання конкурентоспроможності виробництва, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище;

- економічна політика, що забезпечує високу ефективність, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства;
- культура взаємовідносини з місцевими громадами та суспільства в цілому. Тут маються на увазі заходи приватно-державно-суспільної взаємодії, а це, в свою чергу, передбачає співпрацю підприємства з органами влади, з суспільними неприбутковими організаціями тощо;
- моніторинг стану дотримання підприємством нормативних актів та кодексів поведінки задля забезпечення безпеки корпоративного управління та визнання позитивною практику ведення бізнесу.

Активна та активуюча стратегія КСВ окреслює ефективний ризик-менеджмент та пов'язану з цим високу якість управління, відповідальне та розумне ставлення до всіх стейкхолдерів, відповідальний процес прийняття рішень та стабільний розвиток. Стратегія КСВ має відображувати принципи соціально відповідальної діяльності, які будуть реалізовані в довгостроковій діяльності підприємства (рис. 1.5):

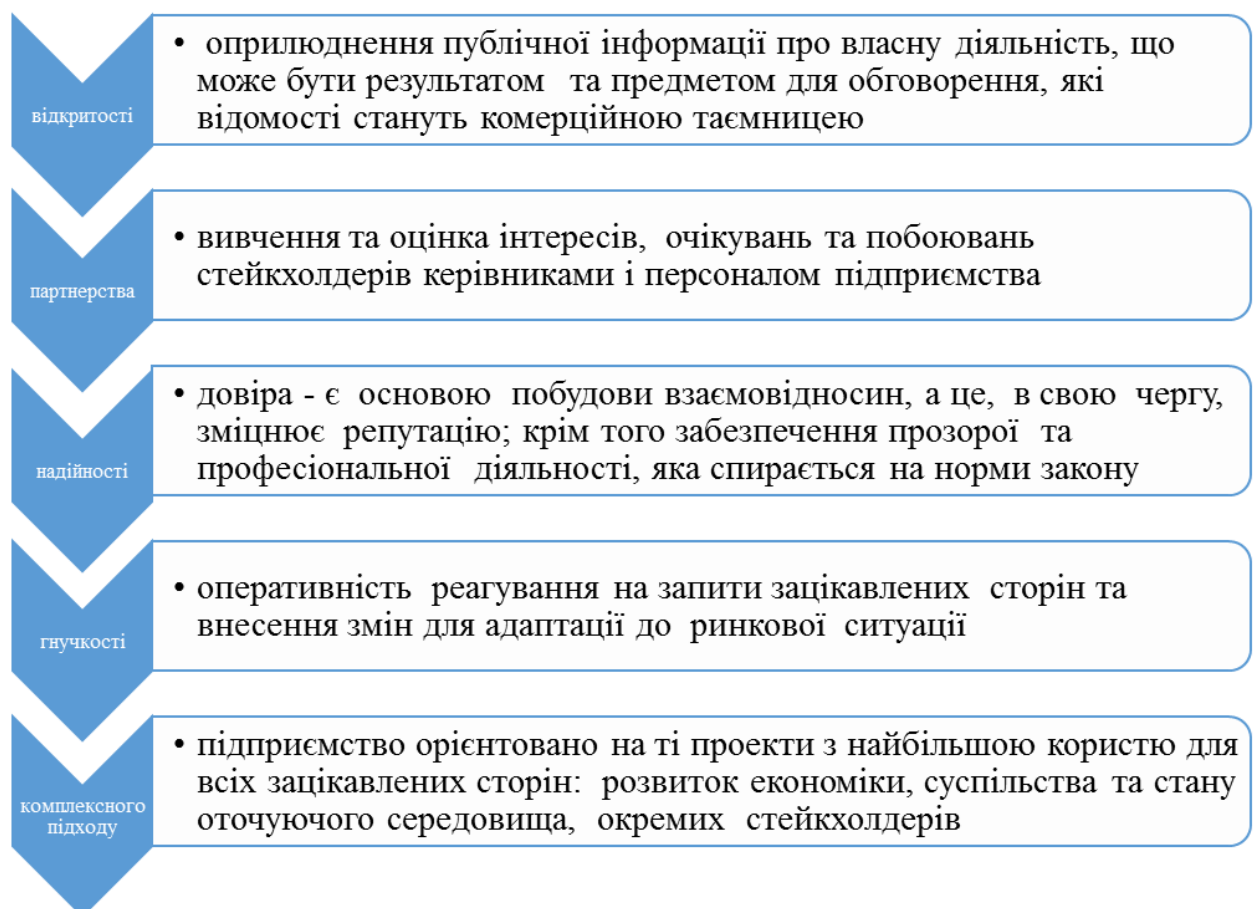


Рисунок 1.5 – Принципи соціально відповідальної діяльності

Різноманітні дослідження доводять, що впровадження у практику діяльності підприємства стратегії соціальної відповідальності приносить йому ряд конкурентних переваг (рис. 1.6), оскільки надає довготривалу конкурентну перевагу, а, значить і стійкість до змін зовнішнього середовища:

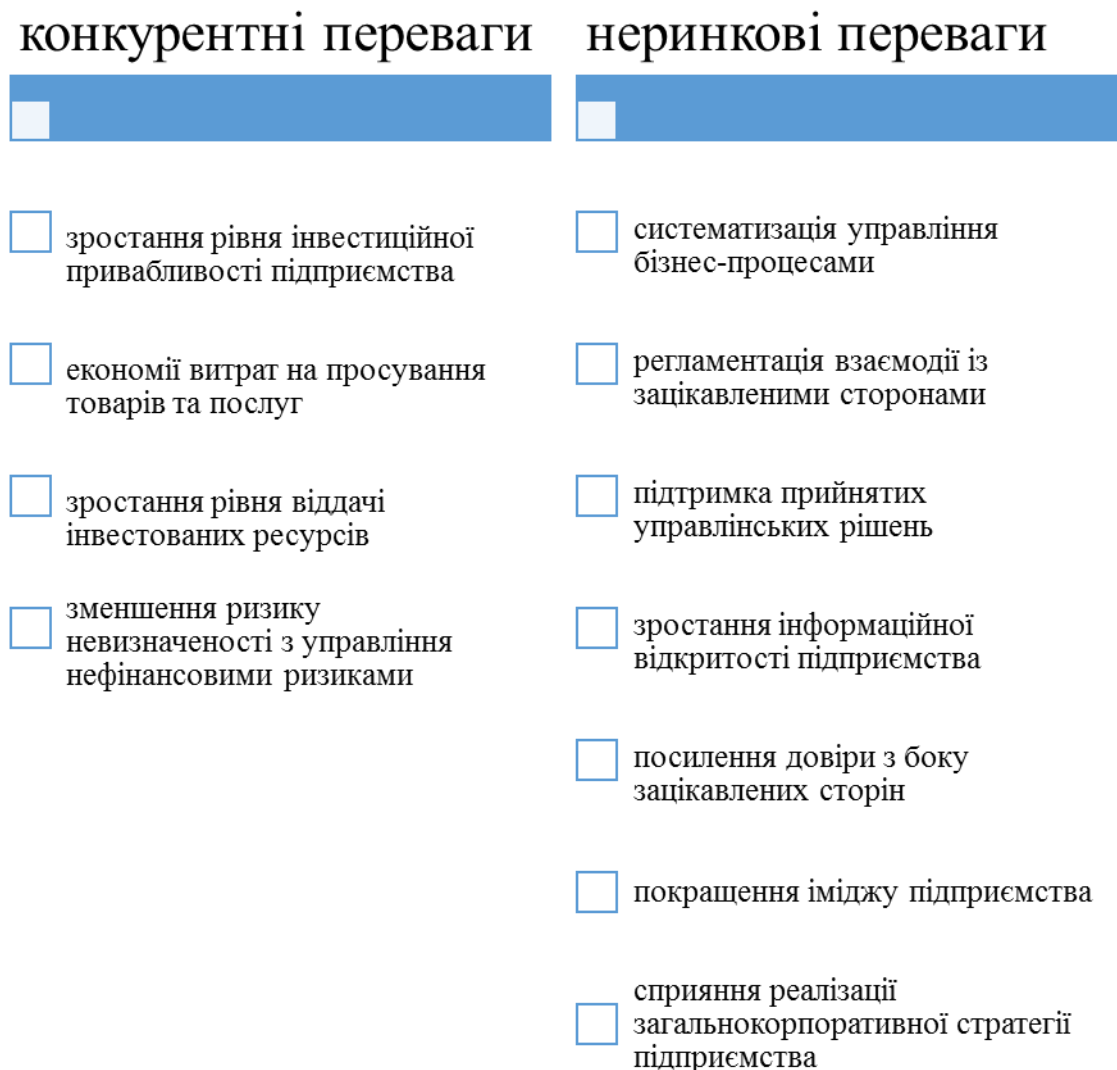


Рисунок 1.6 – Переваги стратегії соціальної відповідальності

– значні витрати на реалізацію соціальних програм в довгостроковому періоді компенсуються зростанням доходу, що зростає від покращення ринкової вартості компанії та підвищення її привабливості у інвесторів, а це створює умови для підвищення конкурентоспроможності;

- можливість економії витрат (до 40%) на просування товарів та послуг через зростання рівня ефективності діяльності підприємства з набуттям додаткової соціальної значущості,

- зростання рівня рентабельності інвестованих ресурсів;

- зменшення ризику невизначеності за допомогою налагодженої системи управління нефінансовими ризиками (політичними, соціальними, кадровими, екологічними, ризиками репутації, державного регулювання тощо).

Від впровадження стратегії соціальної відповідальності підприємство може очікувати на наступні переваги:

- систематизація управління бізнес-процесами та забезпечення зв'язку програм, що реалізуються із загальнокорпоративною стратегією;

- регламентація взаємодії із зацікавленими сторонами з метою раціонального використання наявних ресурсів підприємства;

- підтримка прийнятих управлінських рішень шляхом удосконалення системи внутрішньої нефінансової звітності;

- зростання інформаційної відкритості підприємства, покращення його репутації на ринках, в тому числі з причин удосконалення системи зовнішньої нефінансової звітності;

- посилення довіри з боку зацікавлених сторін у регіонах присутності підприємства;

- покращення іміджу підприємства;

- сприяння реалізації загальнокорпоративної стратегії підприємства.

Таким чином можна однозначно стверджувати, що розробка системи управління соціальною відповідальністю підприємства значно сприяє його соціальній безпеці, а також, як наслідок, його економічній безпеці.

включення КСВ у загальну систему стратегічного управління підприємством, розробка стратегії КСВ є необхідними заходами та компетенціями, що забезпечують успіх підприємства сьогодні і на майбутнє.

Ті підприємства, що не приєдналися до цього руху, втрачають можливості у бізнесі та конкурентні переваги, відстають в ефективності управління. Не впроваджуючи стратегії КСВ, вони, по-перше, не відстежують та не контролюють вплив свого виробництва на суспільство та навколишнє середовище, а по-друге, не повною мірою реалізують свій економічний потенціал.

За період з 2016 по 2018 роки спостерігається поступове зростання соціальної активності вітчизняних компаній (лідують три галузі: «Телекомунікації, зв'язок та інформаційні технології», «Електроенергетика» і «Нафта і нафтогазова промисловість»). До числа відстаючих в цій області відносяться галузі «Машинобудування» «Харчова промисловість» і «Роздрібна торгівля». Коротка характеристика корпоративної соціальної відповідальності представлено в таблиці 1.1.

Управління соціальною відповідальністю – безперервний, системний процес, який протікає в компанії, що спрямований на визначення пріоритетів соціальної політики компанії, формування середовища корпоративної соціальної відповідальності, в т.ч. через навчання співробітників, за допомогою створеної в компанії спеціалізованої структури управління, яка здійснює підготовку, реалізацію та координацію соціальних програм, а також займається процесом оцінки результатів їх реалізації та доводить до відома зацікавлених осіб про ці результати.

Управління КСВ є процесом цілеспрямованого впливу суб'єкту на об'єкт за для досягнення очікуваних результатів.

В якості суб'єкта управління виступає підприємство і пов'язані з його діяльністю особи власник компанії (або засновники), топ-менеджмент та всі небайдужі зацікавлені сторони. В якості об'єкта управління є соціальні відповідальна діяльність компанії, яка виражена у стратегії КСВ, комплексі соціальних програм та проектів, механізмів та інструментів реалізації.

Таблиця 1.1 – Стратегії КСВ міжнародних і українських компаній

Назва компанії	Веб - сайт	Стратегія	Наявність документ	Політики з питань КСВ на сайті	Розроблені політики з питань КСВ, документи / з яких питань	Верифікація І
Nestle звіт з КСВ	www.nestle.com	Так	Так	Так	Харчування; люди; оточуюче середовище; вода; розвиток сільської місцевості	Так
Microsoft звіт з КСВ	www.microsoft.com	Так	Так	Так	Корпоративне управління; співробітники та постачальники; енергетика та оточуюче середовище	Ні
Cisco звіт з КСВ	www.cisco.com	Так	Ні	Так	Співробітники; оточуюче середовище; суспільство	Ні
Novo Nordisk звіт з КСВ	www.novonordisk.com	Так	Так	Так	Доступ до здоров'я; відповідальна ділова практика; оточуюче середовище та зміни клімату; суспільство	Так
Ernst & Young звіт з КСВ	www.ey.com	Так	Ні	Так	Кодекс корпоративної соціальної відповідальності	Ні
Accenture звіт з КСВ	www.accenture.com	Так	Ні	Так	Оточуюче середовище; наші люди	Так
ДТЕК звіт з КСВ	http://dtek.com	Так	Так	Так	Охорона оточуючого середовища; декларація соціального партнерства ДТЕК	Ні
Галнафтогаз звіт з КСВ	www.galnaftogas.com	Так	Ні	Так	Кодекс корпоративного управління	Ні
СКМ звіт з КСВ	www.skm.com.ua	Так	Ні	Так		Ні
Київстар звіт з КСВ	http://kyivstar.ua	Так	Ні	Так		Ні
Сіменс Україна звіт з КСВ	http://siemens.ua	Так	Ні	Так		Ні
Life:) звіт з КСВ	www.life.com.ua	Так	Ні	Так		Ні

Адресати відповідальності всі особи, з якими взаємодіє підприємство як не персоніфікована система і щодо яких здійснюються його дії: акціонери, працівники; менеджери; кредитори; споживачі; постачальники та інші ділові партнери; місцеві спільноти; органи державної влади та управління, конкуренти.

Розглянемо етапи формування та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності (рис. 1.7).

Першим етапом у стратегічному плануванні є розробка місії та стратегічних цілей підприємства. Визначення місії, тобто призначення кожного підприємства, спонукає менеджмент осмислити, яку довгостроковій перспективі буде виглядати його підприємство. На цьому етапі компанія повинна усвідомити свої зв'язки з суспільством, визначити як відбувається її вплив на суспільство та у чому полягає її залежність від суспільства.



Рисунок 1.7 – Етапи формування та реалізації КСВ стратегії

Усвідомлення компанією залежності свого стабільного розвитку від стабільного й успішного розвитку суспільства є результатом роботи з вироблення компанією свого бачення і місії. Вже на першому етапі стратегічного планування компанія включає у визначення своєї місії елементи соціально відповідальної політики і своєї місії елементи соціально відповідальної політики і своєї відповідальності за сталий розвиток суспільства.

На другому етапі менеджери аналізують оточення підприємства. Можна використовувати модель PEST аналізу та відстежувати, які з політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів мають найбільший вплив на діяльність компанії. Можна скористатися моделлю М. Портера щодо оцінки рівня конкуренції в галузі п'ятифакторна модель конкуренції, Серед усіх факторів важливо виділити ті, які знаходяться в двох сферах, що перетинаються: сфері галузевої діяльності фірми (або її бізнес інтересів) та сфері високої залежності компанії від визначеного фактора зовнішнього оточення. Якщо в компанії висока залежність від рівня розвитку технологій у даній галузі і наявності кваліфікованої робочої сили, то така компанія може включити у свій соціальній стратегічний план програму підготовки на ринку праці професіоналів певної кваліфікації, Так діють ІТ (Information technologies – інформаційні технології) компанії, що мають програми з розвитку комп'ютерної грамотності школярів або програми підтримки вищих навчальних закладів, які випускають ІТ фахівців. Якщо в компанії висока залежність від соціально-демографічних характеристик населення певного ринку, то така компанія може включити у свій соціальній стратегічний план програми щодо підтримки сфери охорони здоров'я (боротьби з ВІЛ / СНІДом, з туберкульозом, з легеневими захворюваннями тощо).

На третьому етапі компанії оцінюють ресурси (визначаючи їхні види і величину), що можуть бути спрямовані на соціальні програми. Так само необхідно визначити наявну в компанії компетенцію по вирішенню ряду

чітко окреслених питань пов'язаних із соціальними програмами, або можливість залучення консультанта (фахівця) для такого вирішення.

На четвертому етапі компанія розробляє матрицю SWOT. Одержання інформації про зовнішнє середовище та аналіз дозволяє з'ясувати можливості, якими може скористатися компанія. Компанія визначає, які тенденції в розвитку економіки й у цілому суспільства є для неї перспективою в бізнесі. На основі цього розробляються стратегічні цілі соціальної відповідальності бізнесу, що дозволяють компанії внести вклад у позитивні тенденції в суспільстві і скористатися їхніми результатами. Виявлені ризики також вимагають розробки спеціальних заходів для їх подолання. Тому компанії включають ці заходи в список стратегічних КСВ цілей.

На п'ятому етапі відбувається формулювання КСВ стратегії. Вироблені цілі зводяться воедино і коректуються відповідно до місії компанії. Важливо конкретизувати сформульовані стратегічні цілі у конкретних завданнях. До основних завдань реалізації стратегії КСВ можна віднести: підтримка ініціатив, що спрямовані на боротьбу із корупцією; покращення умов праці для співробітників підприємства; соціальне інвестування в розвиток компетенцій співробітників; інвестування в екологічно безпечні та енергоефективні проекти; здійснення заходів, спрямованих на боротьбу зі зміною клімату; покращення якості життя населення у регіонах присутності підприємства; сприяння розвитку бізнес середовища тощо. Поряд з цілями та завданнями необхідно визначити ключові показники та критерії, що дозволять реалізовувати процес контролю за досягнення цілей стратегії та оцінки податкові виплати; заробітну плату; соціальні інвестиції за різними напрямками; кількість новостворених об'єктів інфраструктури; кількість нових робочих місць, динаміка зміни кількості персоналу та його якісних характеристик тощо.

Шостий етап вимагає розробки конкретних заходів, визначення осіб, відповідальних за їхнє виконання, термінів і показників, по яких буде оцінюватись ступінь досягнення стратегічних цілей. Цим етапом починається впровадження КСВ стратегії й одночасно реалізується організаційна функція менеджменту КСВ. Необхідно розподілити ресурси, структурувати задачі та впровадити в структуру компанії відповідний елемент, що буде центром КСВ діяльності.

На сьомому етапі здійснюються коригувальні міри для того, щоб вироблена КСВ стратегія була гнучкою і відображувала оточення компанії, що змінюється. Розробка стратегії КСВ має враховувати, що її здійснення та реалізація будуть відбуватися в умовах наявних суперечностей між інтересами різних груп зацікавлених осіб у розумінні реалізації корпоративної стратегії і цінностей підприємства:

- менеджери намагаються скоротити витрати компанії, тим самим стримуючи її інвестиційну діяльність, зокрема обсяги соціального інвестування і благодійництво;

- завдання інвесторів отримати вигоду від інвестиційної діяльності у КСВ ініціативи;

- держава вимагає від бізнесу сприяння економічному та суспільному розвитку регіону, місцевості в зоні присутності компанії; недержавні установи і громадські організації наполягають, щоб підприємства дотримувалися високих стандартів щодо захисту навколишнього середовища та прав людини, надавали матеріальну і нематеріальну допомогу громадянам.

Таким чином в першому розділі роботи розглянуто питання формування та оцінки соціально-економічної безпеки на підприємствах. Визначено, що поступовий перехід стратегій корпорацій від соціальної діяльності як благодійності до соціальної корпоративної стратегії в якості соціальної відповідальності компанії перед суспільством відбувався протягом останньої чверті століття.

Проведено дослідження структури стратегії соціальної відповідальності як вона розвивається на сучасних підприємствах, наведено порівняльну характеристику, стратегії соціальної відповідальності на підприємствах України.

Докладно розглянуто етапи формування корпоративної соціальної відповідальності, розглянуто всі етапи, надано характеристику кожного та ті дії, що необхідно провести.

2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕНЕРГОСПЕЦБУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Енергоспецбуд» має багаторічний досвід у виконанні будівельно-монтажних, оздоблювальних і ремонтних робіт на об'єктах промислового та житлового будівництва з використанням сучасних будівельних технологій.

У 1998 році остаточно сформувався колектив працівників високого професійного рівня і фахівців високого класу з багаторічним досвідом роботи в галузі по всіх робочим професіям.

За період з 1998 року по 2004 рік виконувалися будівельно-монтажні, оздоблювальні та ремонтні роботи зі зведення і реконструкції ряду багатоповерхових житлових будинків, будівель школи, пологового будинку, дитячої поліклініки, та ін.

Виробнича база компанії розширювалася з року в рік, поповнювалась сучасним будівельним обладнанням і механізмами, врешті, намітилися основні напрямки діяльності.

Протягом 2005 – 2007 рр. компанія втілювала один з основних напрямків: освоєння і введення нових технологій будівельного виробництва, як найбільш перспективних в даний час.

У 2008 році фінансова криза настільки сильно вплинула на українських девелоперів, що навіть найбільші з них були змушені призупинити реалізацію частини своїх проектів.

Виходом з даної ситуації була своєчасна, чітка, зрозуміла і продумана стратегія, яка дозволила підійти до кризи підготовленими і стабілізувати діяльність компанії.

Підприємство ТОВ «Енергоспецбуд» має ліцензію на здійснення наступних робіт:

- виготовлення і монтаж металоконструкцій;
- демонтажні роботи;
- прокладання зовнішніх інженерних комунікацій;
- оздоблювальні роботи.

Застосування в будівництві металоконструкцій спрощує будівельний процес, дозволяє швидко зводити надійні, зручні і довговічні будівлі і споруди. Підприємство ТОВ «Енергоспецбуд» займається виробництвом і реалізацією як типових виробів так і нестандартних металоконструкцій.

Коли будівництво планується на майданчиках, що містять старі, зруйновані споруди або умови вимагають тимчасових будівель, не потрібних потім, компанія призводить демонтажні роботи.

На передкінцевій стадії, підприємство займається прокладанням зовнішніх інженерних комунікацій по сучасним технологіям.

Завершальним етапом будівництва, капітального чи косметичного ремонту ТОВ «Енергоспецбуд» виконує оздоблювальні фасадні роботи, так, що зведені споруди приймають естетичний вигляд, а новітні технології зберігають його на тривалий строк.

За багаторічний досвід роботи, компанія дуже серйозно підходить до вислову «Не здатних домовитись, клієнтів не існує» тому прийняла і керується такими принципами:

- індивідуальний підхід до клієнта;
- надійні договірні відносини;
- незмінна ціна після підписання договору;
- досягнення єдності строків і якості виконаних робіт;
- глибоке знання своєї справи і злагодженості роботи всієї команди;
- удосконалення компанії в цілому і кожного працівника зокрема;
- робота відповідно до світових стандартів бізнесу;
- відповідальне і старанне ставлення до своїх обов'язків;
- дотримання найвищих стандартів будівництва;
- професійне планування і своєчасне виконання поставлених завдань;

– успішне виконання всього комплексу будівельних робіт і оптимальне використання ресурсів.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура управління підприємством.

Загальне керівництво підприємством здійснює директор. Він остаточно вирішує напрями розвитку компанії, плани щодо організації, необхідність підбору персоналу. Безпосередньо йому підпорядковуються з управлінського органу головний інженер та головний економіст, а також такі структури як відділ кадрів та відділ з охорони праці.

Головний інженер – спеціаліст високого професійного рівня, що забезпечує належне виконання всіх видів робіт, а також в змозі оцінити технічну готовність підприємства до впровадження модернізацій. Йому підпорядковуються виробничі цехи і ділянки.

Головний економіст здійснює організацію та вдосконалення економічної діяльності підприємства спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва. Керує і координує діяльність всіх підрозділів підприємства щодо складання перспективних планів діяльності в умовах конкуренції.

Менеджер по збуту, окрім організації збуту продукції підприємства, її поставку споживачам, бере участь у підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва.

Менеджер по закупівлям забезпечує наявність товару за визначеними товарними групами в оптимальній кількості та асортименті. Також веде пошук постачальників, вивчає нові пропозиції від постачальників, готує для керівництва обґрунтовані пропозиції про залучення нових постачальників.

Діяльність відділу бухгалтерії має свої функції і задачі. Функціями являється облік: матеріально-технічних цінностей; розрахунків з оплати праці; затрат на виробництво; фінансової діяльності; грошових операцій, а також складання бухгалтерської звітності. Основною задачею є виявлення слабких і сильних сторін, а також резервів для оптимального використання

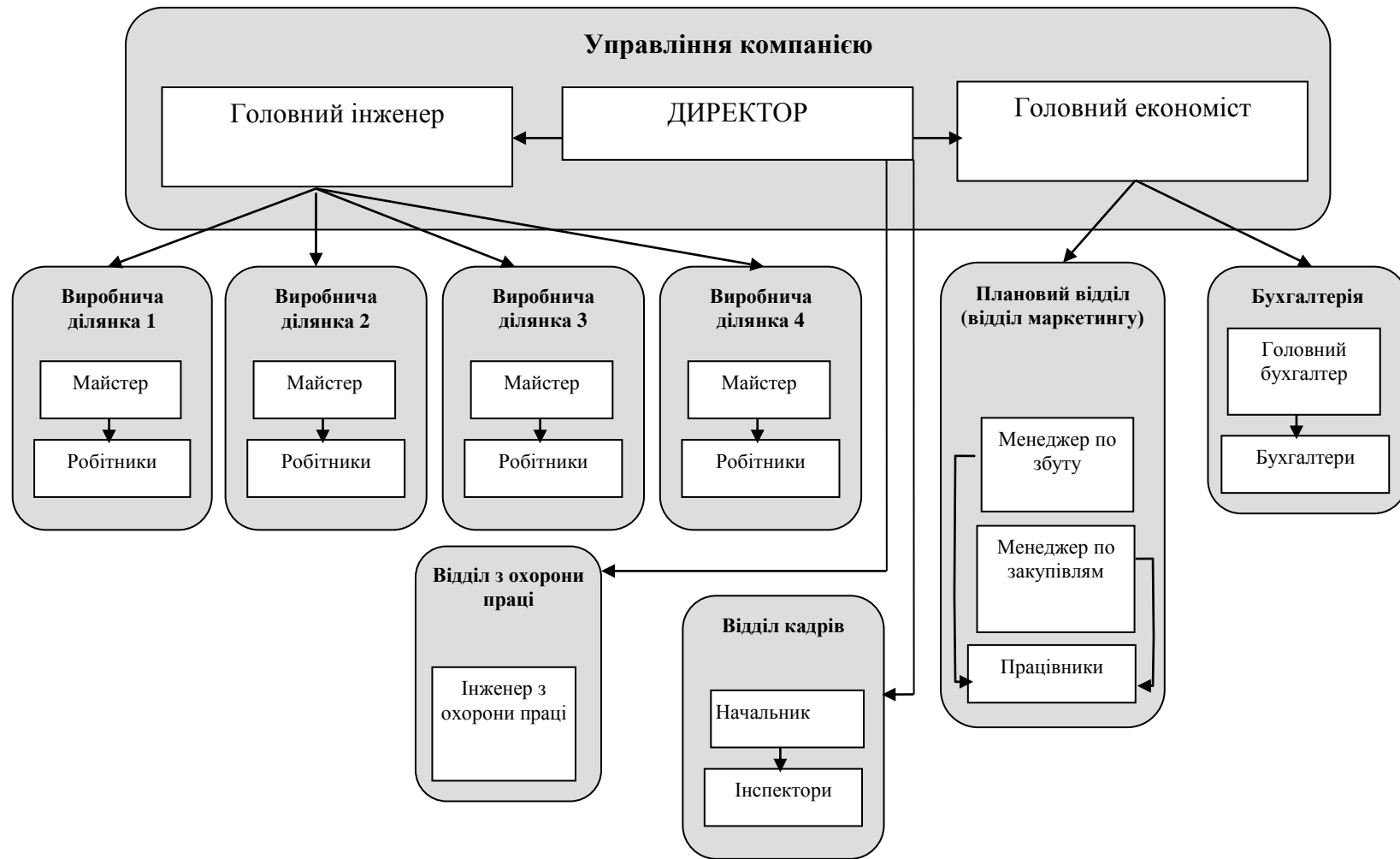


Рисунок 2.1– Структура управління підприємством ТОВ «Енергоспецбуд»

ресурсів і підвищення рентабельності. Тобто, при вдосконаленні якості продукції, зниження її собівартості, досягнення найбільших результатів при найменших витратах трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Основна функція відділу кадрів – це виявлення необхідності в конкретних фахівцях, їх пошук і подальше оформлення на роботу.

Виробничі ділянки та будівельний майданчик – це зона підвищеного ризику небезпечних випадків, тому в компетенції інженера з охорони праці втілення запобіжних заходів щодо попередження загрозливих ситуацій.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, потрібно провести аналітичну роботу з формування об'єктивної і точної інформації про господарську, фінансову, економічну діяльність підприємства. Тобто необхідно зробити аналіз показників, що характеризують відповідну діяльність.

Основними прийомами фінансово-економічного аналізу є порівняння звітних показників, створеними за минулі періоди, а на основі отриманих результатів, можна спроектувати очікувані параметри фінансово-економічного стану на найближчу або більш віддалену перспективу.

У табл. 2.1 представлено аналіз фінансових показників діяльності підприємства за 2016 – 2018 рр.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових показників діяльності підприємства за 2016 – 2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютні зміни		Відносні зміни, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	301,63	495,61	754,13	193,98	258,52	164,31	152,16

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток, тис. грн.	103,52	193,20	303,94	89,68	110,74	186,63	157,32
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	198,11	302,41	450,19	104,3	147,78	152,65	148,87
Адміністративні витрати, тис. грн.	12,86	16,09	24,43	3,23	8,34	125,12	151,83
Інші операційні доходи, тис. грн.	75,71	55,11	42,21	-20,6	-12,9	72,79	76,59
Витрати на збут, тис. грн.	23,80	52,51	69,37	28,71	16,86	220,63	132,11
Інші операційні витрати, тис. грн.	18,39	19,27	23,66	0,88	4,39	104,79	122,78
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	124,18	160,44	228,69	36,26	68,25	129,20	142,54
Чистий прибуток, тис. грн.	101,83	131,56	187,53	29,73	55,97	129,20	142,54

З таблиці видно, що в 2017 році відбулось зростання чистого доходу від реалізації продукції на 64,31 % в порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році цей показник виріс на 57,32% і склав 754,13 тис. грн. Зростання цін на матеріали вплинуло на собівартість реалізованої продукції. Показник збільшився у 2017 році на 52,65 %, порівняно із 2016 роком, також у 2018 році склав 450,19 тис. грн., що більше на 48,87 % від 2017 року. Прибуток, був отриманий підприємством у 2017 року у сумі 131,56 тис. грн., у 2018 році складав 187,53 тис. грн. Наочно господарську діяльність за 2016 –2018 роки продемонстровано на рис. 2.2.

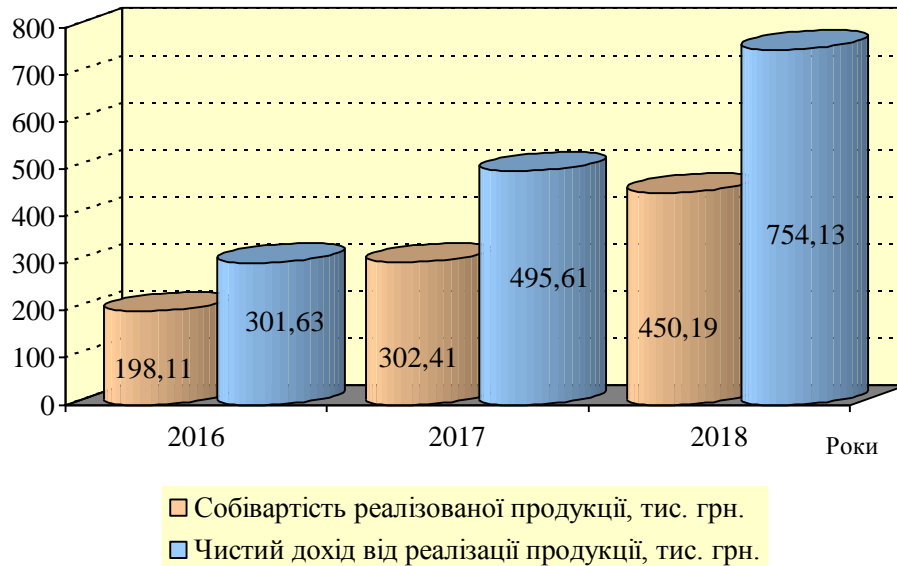


Рисунок 2.2 – Динаміка показників господарської діяльності підприємства

Як бачимо, темп зростання собівартості дещо більший за темп зростання доходів у 2018 році і це не є позитивним моментом.

Аналіз прибутку показав, при збільшенні доходів підприємства у 2016 році та 2017 році, чистий прибуток не мав такого темпу зростання. Очевидно, що на нього впливали адміністративні витрати, витрати на збут, та інші операційні витрати. (рис. 2.3).

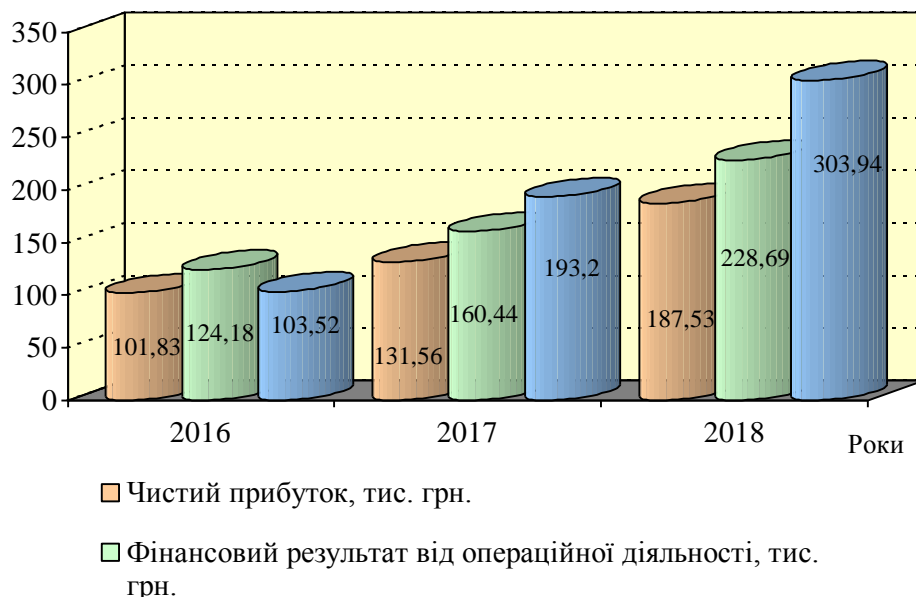


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансової діяльності підприємства

Дослідження фінансових показників діяльності підприємства продемонструвало, що найбільш успішною діяльністю підприємства була у 2016 році, однак за доволі високих темпів зростання, рівень рентабельності підприємства залишається недостатньо високим, тому керівництво повинно більш ефективно управляти прибутками та витратами підприємства, бо об'єктивні причини, що вплинули на ці результати змушують працювати підприємство в умовах підвищеного ризику.

Фонд заробітної плати – це вся сума коштів, яку витрачає організація на оплату праці робітників підприємства.

Оскільки підприємство зацікавлено у високопрофесійних, кваліфікованих працівниках, керівництво виробляє форми для стимулювання робіт, що проводяться за інтенсивними графіками, які не являються рідкісними у будівельній галузі. Як приклад заохочення може виступати додаткова оплата за роботи у нічний час, вихідні та святкові дні, технологічна та технічна складність виконання будівельних робіт тощо.

На результати фінансово-господарської діяльності підприємства впливають витрати на оплату праці, що являються складовою собівартості, і при оптимальній організації виробничого процесу, навіть їх збільшення, сприяє підвищенню рівня продуктивності праці та якісним характеристикам виробів або послуг, що пропонує фірма.

У табл. 2.2 відображено структуру фонду оплати праці працівників підприємства.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури фонду оплати праці працівників підприємства за 2016 – 2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютні зміни		Відносні зміни, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	10 210	13 690	19 065	3 480	5 375	134,08	139,26

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд додаткової заробітної плати, усього, (тис. грн.) у т.ч.:	7 480	6373	6 692	-1 107	319	85,20	105,01
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн.	151	205	273	54	68	135,76	133,17
премії та винагороди, що носять систематичний характер, тис. грн.	50	75	95	25	20	150,00	126,67
заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	562	713	777	151	64	126,87	108,98
Фонд оплати праці працівників, усього, тис. грн.	18 252	20 776	26 534	2 524	5 758	113,83	127,71

З аналізу таблиці 2.2 видно, що фонд основної заробітної плати працівників підприємства збільшувався в період з 2016 року по 2018 рік: 3 480 тис. грн. і на 5 375 тис. грн. відповідно. Динаміка показників фонду додаткової заробітної плати: у 2017 році зменшення на -14,8 % від 2016 року, а у 2018 році збільшення на 5,01% до 2017 року. Показники статті «Премії та винагороди» збільшились на 45 тис. грн. з 2016 року по 2018 рік. (з 50 тис.грн. по 95 тис. грн. відповідно).

Організувати раціональну оплату праці це забезпечити відповідність між її величиною і трудовим внеском працівника в загальні результати господарської діяльності підприємства.

Динаміку змін заробітної плати за 2016 – 2018 роки відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз заробітної плати працівників підприємства за 2016 – 2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютні зміни		Відносні зміни, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	18252	20 776	26 534	2 524	5 758	113,83	127,71
Середньооблікова кількість працівників, осіб	390	398	434	8	36	102,05	109,05
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	3 900	4 350	5 100	450	750	111,54	117,24
Середньоденна заробітна плата робітника, грн.	200	250	300	50	50	125,00	120,00

За 2016 – 2018 роки кількість працівників збільшилась на 44 особи, це вплинуло на збільшення фонду оплати праці (з 18 252 тис. грн. по 26 534 тис. грн.), тобто на 41%.

Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства за 2016 – 2018 роки зросла на 28,78% (з 3 900 грн. до 5 100 грн.). Систематичне зростання заробітної плати може свідчити про те, що керівництво підприємства намагається знизити вплив інфляції на робітників.

Аналізуючи данні середньоденної заробітної плати з 2016 рік по 2018 рік, можна помітити зростання показника на 45%. Це є позитивним моментом.

Аналіз господарської, фінансової та економічної діяльності підприємства ТОВ «Енергоспецбуд» показав, що за три роки (з 2016 по 2018) компанія досягла певного прогресу – значно збільшились темпи обсягу реалізації продукції і зростання чистого доходу.

2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства

Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства. На сьогоднішній день вже нікому не потрібно доводити, що головним ресурсом підприємства є персонал.

Персонал підприємства – найбільш складний об'єкт управління, тому що люди, на відміну від предметних факторів виробництва, є «живими», мають здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до них висуваються, діяти, мати суб'єктивні інтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу [53].

Аналіз забезпечення персоналом підприємства доцільно здійснювати в розріз кількісного, статево-вікового та освітнього складу, а також рівня розвитку, мотивації та руху працівників.

Аналіз кількісного складу дає можливість дослідити середньооблікову кількість працівників. Персоналом підприємства загально прийнято називати колектив працівників, які закріплені за конкретним підприємством, які мають певну професійну підготовку або досвід роботи.

При оцінці персоналу необхідно проаналізувати якісний стан трудового потенціалу підприємства, його сильні та слабкі сторони. Оцінка якостей працівника – це регулярна характеристика керівником своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.

Для покращення ефективності управління персоналом підприємства необхідно провести аналізувати кількісного та якісного складу працівників, а також провести аналіз віково-статеву структуру працівників підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз статево-вікового складу працівників підприємства за 2016-2016 рр.

Показник	Значення за роками, осіб			Абсолютні зміни, осіб		Відносні зміни, %	
	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Середньооблікова кількість працівників, у т.ч.:	390	398	434	8	36	102,05	109,05
жінки	130	133	145	3	12	102,31	109,02
чоловіки	260	265	289	5	24	101,92	109,06
Середньооблікова кількість працівників, у т.ч.:	390	398	434	8	36	102,05	109,05
особи у віці 16-34 роки	166	168	183	2	15	101,20	108,93
особи у віці 35-49 роки	189	191	207	2	16	101,06	108,38
особи у віці 50-59 роки і більше років	35	39	44	4	5	111,42	112,82

Аналіз статево-вікового складу працівників підприємства дозволив зробити узагальнення про якісний склад працівників підприємства, зокрема його статеву та вікову структуру:

- питома вага жінок у складі персоналу у 2018 році склала 33,3 %. Питома вага чоловіків у складі персоналу у 2018 році склала 66,7 % цей показник більше у 2 рази, порівняно із значенням питомої ваги жінок;
- у віковому складі персоналу підприємства переважна частка належить особам віком 35-49 років яка у 2016 році склала 49,6 % від середньооблікової кількості штатних працівників. Їхня питома вага не суттєво змінювалась протягом аналізованого періоду;
- питома вага працівників у віці 16-34 роки становила у 2016 році

45,3 %, а у 2018 році 47,81 %. З 2016-2018 рр. ці показники збільшилися на 2,5 %. Частка працівників віком 50-59 і більше років у 2018 році становила 4,5 % від загальної кількості усіх працівників.

На рис. 2.4 та рис. 2.5 представлені динаміка чисельності персоналу підприємства та структура персоналу підприємства за віком.

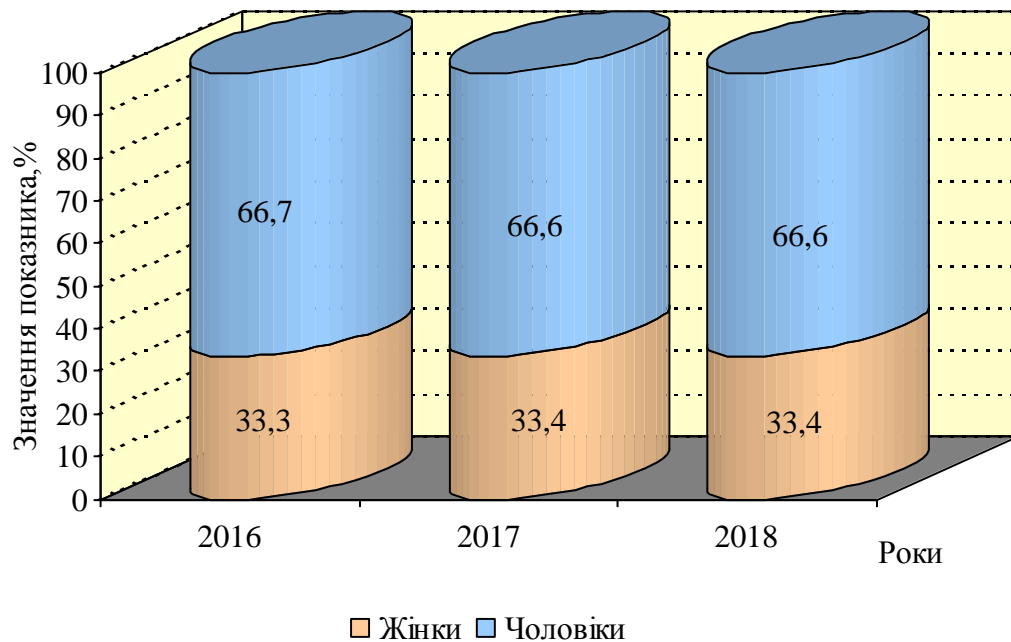


Рисунок 2.4 – Структура чисельності персоналу підприємства за статтю

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. В Україні на даний момент спостерігається просвітницька тенденція, все більше школярів обирають для себе навчання у вищих навчальних закладах.

Важливою складовою трудового потенціалу персоналу є його вікові характеристики, які впливають на рівень працездатності працівника, інтенсивність його праці, її продуктивність. Аналіз освітнього рівня працівників ТОВ «Енергоспецбуд» наведена у табл. 2.5.

Аналіз трудових показників у сфері праці – це особливий вид економічних досліджень ефективності використання трудових ресурсів і управлінських рішень, спрямованих на її підвищення, що виконується з метою розкриття їх взаємозв'язків та сил взаємовпливу.

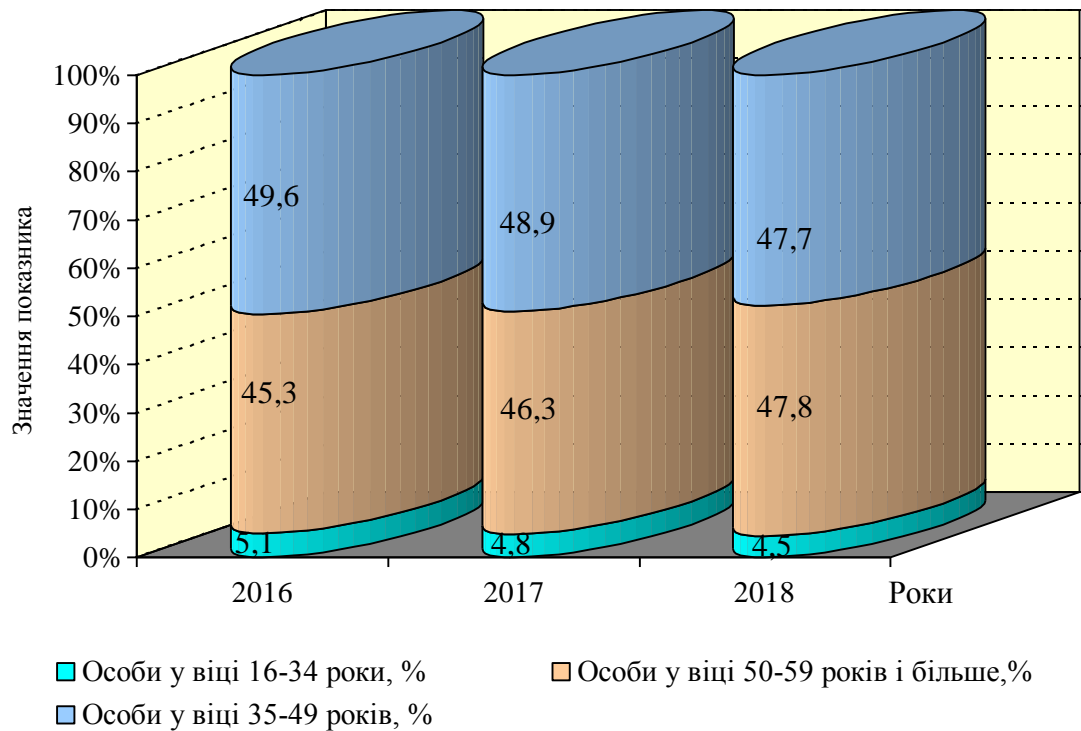


Рисунок 2.5 – Структура персоналу підприємства за віком

Інформаційною базою аналізу у сфері праці є план з праці, статистична та бухгалтерська звітність, «Звіт з праці» (форма № 1-ПВ).

З даних табл. 2.5 робимо такі узагальнення.

Кількість осіб з вищою освітою у 2016 році становило 200 осіб, а у 2018 році їх збільшилось та склало 229 осіб. Ці дані свідчать, що на підприємстві збільшилась кількість працівників, які мають вищу освіту, що обумовлено зростанням чисельності та питомої ваги працівників з середньою спеціальною освітою.

Кількість осіб з середньою спеціальною освітою у 2016 році становило 134 особи, а з 2018 року цей показник збільшився до 151 особи.

Таблиця 2.5 – Аналіз освітнього рівня працівників підприємства за 2016-2018 рр.

Показники	Значення за роками, осіб			Абсолютне відхилення, осіб		Темп зростання, %	
	2016	2015	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Середньооблікова кількість працівників, з них мають:	390	398	434	8	36	102,05	109,05
вищу освіти	200	205	229	5	24	102,50	111,71
з середньою спеціальною	134	136	151	2	15	101,49	111,03
неповну й базову освіти	56	57	58	1	1	101,79	101,75

Кількість працівники з неповною та базовою освітою на підприємстві у 2016 році склала 56 осіб, а протягом двох років таких працівників збільшилось та у 2018 році склало 58 осіб, і це є позитивною тенденцією для підприємства, тому що працівники з кожним роком підвищують свій рівень знань.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Першочергове значення для ефективного використання персоналу має його розвиток, адже навчання й підвищення кваліфікації працівників сприяє покращанню якості виготовленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт і зниженню виробничого травматизму.

Одним із найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства – рівень плинності кадрів. Дослідження виявили три фактори, пов'язані з плинністю: вік і період праці; задоволення працею керівництва; трудова активність. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати з двох позицій – як з позитивної, так і з негативної [64].

По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здібність до адаптації. По-друге, колектив підприємства змінюється, відбувається прийняття на роботу нових людей, а, отже, нових ідей. Про задоволення персоналу умовами праці на ТОВ «Енергоспецбуд» свідчать показники його прийняття, вибуття й плинності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз персоналу підприємства за 2016-2018 рр.

Показник	Значення за роками			Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
	2016	2015	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Середньооблікова кількість працівників, осіб	390	398	434	8	36	102,05	109,05
Прийнято працівників, осіб	6	5	5	-1	–	83,33	–
Вибуло працівників, осіб, з них з причин:	4	3	3	-1	–	75,00	–
змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності), осіб	1	2	2	1	–	200,00	–
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни), осіб	2	1	2	-1	1	50,00	200,00
Коефіцієнт загального обороту	0,0256	0,0201	0,0184	-0,30	0,06	78,39	91,71
Коефіцієнт вибуття	0,0103	0,0075	0,0069	-0,02	0,17	73,49	91,71
Коефіцієнт прийняття	0,0154	0,0126	0,0115	-0,28	-0,10	81,66	91,71
Коефіцієнт плинності	0,0051	0,0025	0,0046	-0,02	0,17	48,99	183,41

Аналізуючи дані табл. 2.6 можна зробити висновки, що середньооблікова кількість штатних працівників щороку зростає. У 2015 році в порівнянні з 2016 роком зросла на 2,05 %, а у 2018 році на 9,05 %.

Коефіцієнт загального обороту у 2016 році порівняно з 2018 роком становив 2,31 %, а у 2018 році цей коефіцієнт зменшився на 0,24 %. Коефіцієнт прийняття зменшився із 1,54 % у 2016 році до 1,15 % у 2018 році.

Коефіцієнт прибуття персоналу в основному зумовлений значним його вибуттям. Окрім того, робочі місця, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками.

Окрім аналізу персоналу підприємства, потрібно ще дослідити фактори, які впливають на забезпечення ефективності управління підприємства які представлені в табл. 2.7. Усі перелічені фактори підприємства приводять до покращення організаційно-економічного стану підприємства.

Ефективність функціонування підприємства – один із визначальних чинників, який істотно впливає на рівень конкурентоспроможності, продуктивності праці, темпи й напрями науково-технічного прогресу в інших базових комплексах економіки. Таким чином, сприяння розвитку підприємства є пріоритетним напрямом щодо забезпечення стабільного економічного становища.

Отже, для розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно постійно шукати нові методи покращення процесу діяльності. Організаційно-економічний розвиток підприємства можливий при формуванні відповідного ефективного механізму, який забезпечує передачу дії від рушійних сил (зовнішніх і внутрішніх чинників, причин) до внутрішніх і зовнішніх елементів підприємства та обумовлює перетворення її організаційної структури, якісних і кількісних характеристик економічної діяльності [36].

Групування факторів та механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства має в основі: збільшення продуктивності праці,

створення мотиваційного механізму, зниження матеріалоемності, фондомісткості, зарплатомісткості виробництва продукції, раціональне використання природних ресурсів. Використання цих джерел для підвищення ефективності діяльності підприємства передбачає здійснення комплексу заходів, які за своїм змістом характеризують основні напрями розвитку й удосконалення.

Таблиця 2.7 – Фактори, що впливають на забезпечення ефективності підприємства

	Економічні фактори	Організаційні фактори
Рівень держави	державний контроль за діяльністю монополістів і посередників	нестабільна інвестиційна та інноваційна діяльність
	кредитування економіки, політика ціноутворення, амортизаційна політика	наявність загальнодержавних цільових програм розвитку промисловості
	рівень тінізації економіки	міжрегіональні коопераційні зв'язки
	система оподаткування	механізм функціонування ринку праці та ринкових відносин (рівень оплати праці, професійно-кваліфікаційний рівень працівників, рівень життя працівників)
	ринкова кон'юнктура, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності без урахування конкурентоспроможності вітчизняної продукції	
Рівень підприємства	ефективний моніторинг, дистрибуторська система та фінансовий контролінг	рівень корпоративної соціальної відповідальності та соціального захисту персоналу
	рівень платоспроможності товаровиробників	система оплати праці та преміювання працівників підприємств
	застарілість основних засобів	прогресивні види та методи ЕОМ
	витратність виробництва, зниження собівартості, формування та розподіл прибутку, форми організації виробництва	дослідження, розробка та впровадження інноваційної продукції і технологій
	рівень зношеності основних виробничих засобів, рівень технічного оновлення підприємств, упровадження новітніх технологій виробництва	галузева структура виробництва
		норми керованості ланок управління, конкретизація цільового призначення та функціональних обов'язків
	внутрішній та зовнішній попит на вітчизняну продукцію	визначення планових і фактичних параметрів робіт, оцінка кінцевого результату, який фіксує рівень досягнення кінцевої мети
рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств		

Таким чином, ефективність діяльності підприємства в нестабільних ринкових умовах господарювання полягає передусім у здатності своєчасно та конструктивно реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню, намагатися переналадити свій внутрішній економічний механізм так, щоб забезпечити ефективну діяльність в умовах кризи. Це можливо досягти за умов аналізу та синтезу факторів, що впливають на забезпечення ефективності управління підприємства, а отже, взаємної узгодженості нормального та стабільного функціонування соціальної, економічної сфери діяльності підприємства. Також необхідна наявність внутрішньої збалансованості економічної системи, здатності зберігати стабільне та рівноважне зростання. Результати дослідження засвідчили, що підприємству необхідно постійно працювати в напрямку ефективного управління персоналом для забезпечення конкурентоздатності й закріплення своїх позицій на ринку [30].

Таким чином, проаналізувавши статево-віковий, освітній склад персоналу та розвиток мотивації руху працівників протягом трьох років збільшився. На ТОВ «Енергоспецбуд» основну частку персоналу становили особи молодого й середнього віку переважно чоловічої статі, жінки становлять лише третину від загальної кількості працівників. Низьким є освітній рівень працівників та рівень їхнього розвитку, якому практично не приділялось уваги. Матеріальна мотивація праці персоналу підприємства є високою у управлінського персоналу, і значно нижчою – у виробничого. Отже, для розвитку підприємства потрібно навчати і стимулювати працівників, так як працівник є головною ланкою на підприємстві.

2.3 Аналіз системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом підприємства, незалежна від форми власності і є наймогутнішим інструментом забезпечення

конкурентноздатності й розвитку підприємства. Тому, при підвищенні ефективності системи управління персоналом, з урахуванням вимог ринкової економіки, керівник висуває високі вимоги до професіоналізму персоналу. Також система управління персоналом забезпечує оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб підприємства.

Однією з передумов ефективного функціонування підприємства є врахування інтересів персоналу у будь-яких діях. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в соціально-економічному розумінні. Персонал, як основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [23].

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу.

На ТОВ «Енергоспецбуд» управління персоналом можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності підприємства.

Процес управління завжди передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління. Об'єктом управління персоналом є колектив у цілому, всі категорії працюючих, окремі групи і структури; предмет – основні закономірності й рушійні сили, що визначають поведінку персоналу в умовах спільної трудової діяльності. Суб'єктами ж є керівники всіх рівнів та кадрові служби. За традиціями, що вже склалися, управління персоналом (підбір, прийом, навчання персоналу, оцінка тощо) є, з одного боку, однією із сторін

діяльності, обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, що входять до складу кадрових служб.

Працівники кадрових структур покликані допомагати і давати поради керівникам з метою найкращого досягнення ними мети, вирішення конкретних завдань. Працівники кадрових служб, як самостійні суб'єкти управління виконують такі функції: забезпечують різні кадрові послуги для лінійних керівників; разом з керівниками розробляють управлінські рішення та заходи щодо їх реалізації; виконують власні управлінські повноваження; беруть участь у розробці та впровадженні корпоративної стратегії [27].

Також завданням на підприємстві є пізнання закономірностей і факторів поведінки персоналу та їх використання у досягненні мети підприємства із врахуванням особистих і групових інтересів персоналу. В ідеалі – це підприємство, що працює на принципі співробітництва, має оптимально поєднувати рух до загально-організаційних та індивідуальних цілей.

На досягнення такого ідеалу впливає низка факторів. Це, насамперед, організаційно-економічні фактори, пов'язані з поділом та організацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його організаційною структурою, системою комунікацій, напрямками використання прибутку, підходами до винагороди працівників тощо [33].

Управління персоналом базується на таких принципах, які розуміють правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Основні принципи формування та функціонування управління персоналом підприємства представлені в табл. 2.8.

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом [73].

Таблиця 2.8 – Принципи формування і функціонування управління персоналом

Принципи системи управління персоналом	Характеристика
Економічність	Передбачає найбільш ефективну і економічну систему управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва.
Прогресивність	Означає відповідність системи управління персоналом передового зарубіжного та вітчизняного досвіду.
Перспективність	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства.
Оптимальність	Вибір найбільш раціонального варіанту пропозицій щодо формування управління персоналом.
Науковість	Розробка заходів щодо формування управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління.
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень у галузі управління персоналом.
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути узгоджені з основними цілями підприємства.

Всі принципи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства. Головним елементом системи управління персоналом є кадри. Кадри – це постійний штатний склад кваліфікованих працівників підприємства. Основні елементи системи управління персоналом підприємства представлені в табл. 2.9.

До основних елементів системи управління персоналом, відносяться різноманітні елементи, які пов'язані з наявністю різних підходів до розуміння системи управління персоналом й ефективного поєднання її складових елементів, тобто підсистем. Отже, взаємодія цих елементів системи управління персоналом підприємства передбачає розподіл й використання

ресурсів праці [46].

Таким чином, управління персоналом є складним компонентом підприємства. Відповідно до принципів, будь-яким підприємством буде розглядатися сукупність елементів (підсистем), які взаємозалежать або взаємодіють між собою. Кількість таких підсистем може бути різною і залежить від закладеної концепції та цілей визначеної діяльності.

Для всебічного аналізу управління персоналом ТОВ «Енергоспецбуд» слід дослідити посадову та кваліфікаційну структуру.

Посадово-кваліфікаційна структура базується на використанні адміністративних методів управління персоналом. В таких методах прослідковується чітка субординація управління.

Доцільно відмітити те, що при управлінні підприємством, окрім адміністративних методів, використовують й економічні та соціально-психологічні методи, базуються на використанні матеріальних стимулів колективу.

Розглядаючи адміністративний метод, який базуються на законодавстві та етиці спілкування, застосовує організаційно-розпорядчі документи, які передбачають проведення спеціальних процедур і заходів, наприклад такі як; виробничі наради, інструктажі, співбесіди, атестацій, контрольні перевірки та звіти.

Економічний метод управління, дозволяє використовувати широкий спектр таких процедур як; планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу по заслугах, мотивація і стимулювання. Також основними засобами економічного управління є: плани і графіки виконання робіт, нормативи, норми і ліміти витрачання ресурсів, калькуляції і ціни, кошториси витрат та економічні стимули і санкції.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на врахуванні та використанні соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів, спираються на поведінську психологію людей у сфері спільної праці [80].

В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дійові

засоби, як навчання і виховання, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування, соціальний захист персоналу.

Таблиця 2.9 – Основні елементи системи управління персоналом підприємства

Елементи системи управління персоналом	Характеристика
1	2
Кадрова політика підприємства	Під кадровою політикою підприємства розуміють систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив.
Кадрове планування працівників	В рамках кадрового планування вирішуються завдання визначення потреб підприємства в персоналі необхідної чисельності та якості
Підбір і відбір персоналу	Процес підбору і відбору персоналу складається з декількох етапів: пошук кандидатів до заняття вакантних місць; деталізація вимог до кандидата на зайняття вільної вакансії; проведення відбору; прийом на роботу.
Адаптація нових працівників	У процесі загальної орієнтації, що здійснюється службою управління персоналом, відбувається ознайомлення нового працівника з підприємством, його політикою, умовами праці, охороною праці, технікою безпеки тощо. По спрямованості адаптація буває: професійна, психофізіологічна та соціально-психологічна.
Професійна підготовка і розвиток персоналу	Існує кілька видів професійної підготовки та розвитку персоналу на підприємстві: без відриву від виробництва у спеціалізованих закладах; з відривом від виробництва у спеціалізованих закладах; на робочому місці: самоосвіта.
Оцінка працівників	Оцінка діяльності працівників підприємства являє собою традиційну атестацію. Метою атестації є періодична оцінка та критичний розгляд потенційних можливостей персоналу. В даний час підприємства застосовують ряд нових методів оцінки персоналу, таких як: управління по цілям; управління результативністю; метод «360 градусів»; ассесмент-центр.

Продовження таблиці 2.9

1	2
Управління поведінкою персоналу	Поведінка персоналу – це форма взаємодії окремої людини з навколишнім виробничим середовищем. Важливим елементом управління поведінкою працівників є вміння управляти конфліктами на підприємстві.
Кадрове діловодство	Для всіх типів документів необхідно виконання цілої низки робіт, що об'єднуються поняттям «діловодство».

Таким чином, завдяки цим методам управління персоналом підприємства взаємопов'язані та використовуються комплексно. Провідним методом вважається економічний так як він доповнює адміністративний та соціально психологічний метод.

Досліджуючи систему управління персоналом, можна зазначити, що вона є надзвичайно складною, але вона забезпечує безперервне вдосконалювання методів роботи [43]. Розглянемо склад підсистем системи управління персоналом підприємства який представлений на рис. 2.7.

Дана система включає підсистему лінійного керівництва, а також функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Кожна підсистема із представлених не має свої конкретні функції, чітке виконання яких повинне сприяти досягненню загальної мети діяльності підприємства.

Підсистема лінійного керівництва здійснює управління підприємства в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

Однією з важливих частин у взаємозлагодженій роботі з персоналом на підприємства є раціональний підбір кадрів та доречне їх розташування.

Сам процес підбору персоналу підприємства не простий, він складається із певних частин, зокрема: визначення того, чи відповідає

кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються; наступними етапами є збір інформації, складання характеристики та оцінки необхідних якостей претендента на займання посади. Дуже часто застосовується на практиці порівняльний відбір. Він має місце тоді, коли на одну й ту ж посаду висувають свої кандидатури два і більше кандидати. В такому випадку порівнюють характеристики даних осіб, дають випробувальний термін і за підсумками ефективності виконання покладених на них функцій, виносять ухвальне рішення щодо прийняття на роботу особи, яка відповідає посадовим вимогам.



Рисунок 2.7 – Склад підсистем системи управління персоналом підприємства

Такі етапи відбору кандидатів та прийняття їх на посаду обґрунтовані науковою необхідністю.

При управлінні персоналом найчастіше виникають такі проблеми:

підбір, формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, оцінювання ефективності системи управління персоналом, збереження сприятливого клімату у колективі [65].

Щоб запобігти цих проблем на підприємстві підбором кадрів займаються лише за мірою необхідності, та застосовують короткострокові прогнози потреби в кадрах. На сьогоднішній час працівники відділу кадрів притримуються довгострокового планування роботи з кадрами, адже цьому сприяє те, що на підприємстві значну роль приділяється довгостроковому плануванню. Довгострокове перспективне планування стало основною формою планування системи роботи з кадрами.

На основі довгострокових планів роботи з кадрами розробляються перспективні та поточні плани, які в сукупності являють собою єдину систему планування кадрової роботи на виробництві, що дозволяє комплексно реалізувати найважливіші процеси формування кадрових потенціалів підприємства [31].

Система планування кадрової роботи включає такі обов'язкові показники: чисельність кадрів по категоріям і посадам; питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працюючих, а також витрати на їх утримання; кількість робітників, фахівців і керівників; оборот, плінність та змінюваність кадрів різних категорій та професійних груп; втрати робочого часу від порушень трудової дисципліни. Це дозволяє по-справжньому комплексно охопити плануванням усі найважливіші ланки, проблеми і процеси роботи з кадрами на виробництві. При цьому провідне місце в системі планування кадрової роботи приділяється розробці планів потреби в кадрах і джерел її задоволення.

Саме від стану кадрів залежить ефективність використання техніки, престижність і перспективність підприємства. Найважливішим чинником, що впливає на ефективність використання персоналу є система оплати праці.

На підприємстві застосовують тарифні ставки та посадові оклади для працівників адміністративного апарату управління. На підприємстві заробітна плата виплачується вчасно, розділена на дві частини: авансова частина та сама заробітна плата. Відповідно до вимог колективного договору, авансова частина заробітної плати виплачується до 20-го числа поточного місяця, а основна частина заробітної плати – до 5-го числа.

Щодо вікової структури, то тут слід відзначити, що віковий склад персоналу відповідає за передачу знань, проте вік працівників не є метою в кадровій політиці. При плануванні внутрішнього процесу враховується процеси самовідтворення кадрів, для цього залучають найбільш кваліфікованих працівників.

Аналізуючи управління персоналом підприємства, доцільно дослідити особливості документації відділу кадрів. Документування трудових відносин – це завдання, що вирішується цим відділом. Виникнення значного обсягу різноманітних документів пов'язане із рухом кадрів. Під рухом кадрів розуміється прийом та звільнення з роботи, надання відпусток, заохочення та стягнення, внутрішні переміщення на інші посади тощо. До таких документів відносять: накази з підписом директора, заяви, контракти, особові картки (типова форма № П-2), трудові книжки.

Таким чином, слід відмітити, що для роботи з персоналом на підприємстві потрібний раціональний підбір кадрів. Також слід відмітити, що управління персоналом підприємства являє собою цілісну функціонуючу систему, яка складається із:

- суб'єктивної і об'єктивної сторони (керуючого персоналу і виконавців);
- цілей, задач і напрямків діяльності (орієнтація на довготривалу перспективу, яка реалізується через конкретні визначені цілі діяльності підприємства);
- форми, методи управління персоналом (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), які спрямовані на підвищення продуктивності праці

і якості виконуваних робіт.

В другому розділі атестаційної роботи наведена докладна характеристика діяльності підприємства, проведено його техніко-економічний аналіз.

Для подальшого аналізу в роботі визначено основні характеристики персоналу підприємства, визначені його вікова та професійна структура. З огляду на сучасні тенденції соціально-економічного розвитку та безпеки визначено, що на сучасному етапі на ТОВ «Енергоспецбуд» не проводить діяльність з корпоративної соціальної відповідальності.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Управління соціальними програмами компанії

В якості методологічного обґрунтування змін на мікрорівні (тобто на рівні компанії) представляють інтерес концепції стратегічного управління, орієнтовані на отримання компанією довгострокових конкурентних переваг (а відповідно, і вигод). Концепції розроблені в руслі ресурсної теорії стратегічного управління, що передбачає пріоритет довгострокових вигод від використовуваних активів компанії. Це дає ключ до розуміння КСВ як стратегічного маркетингового активу, що сприяє розробці дієвих рекомендацій щодо успішної реалізації соціальних заходів.

Стратегічною метою реалізації програм КСВ є максимізація позитивного результату, як для самої компанії, так і для суспільства в цілому. Тому при визначенні стратегічних соціальних ініціатив взаємозалежність інтересів компанії та суспільства слід розглядати і аналізувати також, як конкурентне становище і перспективну стратегію розвитку. У зв'язку з цим представляє інтерес рекомендація фахівців при виборі тих чи інших соціальних заходів керуватися так званої ланцюжком створення вартості. Відображаючи всю діяльність підприємства (виробництво, управління персоналом, розподільчу політику), вона дозволяє судити про позитивні або негативні наслідки цієї діяльності для суспільства (від політики прийому на роботу та умов праці до безпеки продукції для споживачів та/або проблеми викидів для місцевого населення).

Розуміння КСВ як маркетингового активу не суперечить і концепції ціннісно-орієнтованого управління, що передбачає створення цінності для компанії (що полягає в економічних вигодах, які вона очікує отримати), так і для інших зацікавлених сторін (в тому числі, споживачів і суспільства в цілому). Займаючись корпоративної соціальної діяльністю, компанія може

розраховувати на отримання таких вигід, що носять, як правило, довгостроковий характер і позитивно відбиваються на її майбутньої прибутковості:

- зміцнення позитивного іміджу і репутації;
- забезпечення успішності та стійкості компанії з точки зору конкурентоспроможності;
- підвищення лояльності споживачів та інших зацікавлених сторін;
- підвищення лояльності персоналу і продуктивності праці;
- субсидії від держави.

Отримання прямих економічних вигід пов'язане з цінністю, створюваною для компанії заходами у сфері КСВ і реалізованої через вищенаведені вигоди. Для визначення цієї цінності та додаткової підтримки КСВ фахівці рекомендують враховувати п'ять вимірювань (принципів) соціальної стратегії компанії:

- пріоритетність (що означає тісний зв'язок програм КСВ з місією і стратегічними завданнями фірми). Так, для фармацевтичної компанії в рамках товарної політики пріоритетним може бути дослідження нових ліків; для автомобільної компанії – виробництво засобів безпеки; для освітньої організації – пропозиція навчальних (в тому числі, соціально-адаптованих) програм для безробітних і т. п.;

- специфічність (розглянута як здатність програм КСВ приносити вигоди для компанії). Наприклад, спонсорство, що зв'язує продажі продукції компанії з фінансуванням нею громадських заходів, передбачає отримання компанією-спонсором специфічних вигод;

- проактивність (відображає здатність програм КСВ попереджати виникаючі суспільні тенденції і кризові явища). Реалізація даного принципу передбачає постійний моніторинг економічних, соціальних і технологічних тенденцій і прогнозування їх наслідків для компанії. Наприклад, передбачення зростання витрат, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища, підвищує інтерес компаній до застосування нових технологій, а

розвиток соціальних мереж – до реалізації концепції соціально-етичного маркетингу;

- добровільність (означає добровільний характер реалізованих соціальних заходів, відсутність нав'язаних ззовні, наприклад, міністерством, норм, яких необхідно дотримуватися);

- наочність (відображає можливість через програми КСВ розпізнавати діяльність компанії, отримувати визнання внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін). Особливе значення наочність соціальних заходів має для внутрішньої аудиторії компанії — її персоналу. Так, соціальні програми підтримки співробітників (наприклад, повна або часткова компенсація іпотеки, оплата санаторних путівок, різні програми навчання і т. п.) володіють високою наочністю всередині компанії, а часом, і за її межами, а також приносять цілком очевидні вигоди за рахунок підвищення лояльності персоналу і його трудової активності.

Останній приклад показує також тісний взаємозв'язок КСВ з такими маркетинговими активами, як корпоративна культура, лояльність персоналу і репутація компанії, що означає необхідність більш тісної інтеграції процесу управління нею з названими елементами управління активами.

Безперечно, КСВ не є, строго кажучи, виключно результатом маркетингової діяльності. Тим не менш будучи однією з основних компетенцій сучасної компанії і, в той же час, вимірником її цінності з боку споживачів і суспільства, вона може розглядатися як важливий маркетинговий актив. Даний актив дозволяє компанії підтримувати позитивний імідж організації, що прагне задовольнити інтереси всіх зацікавлених сторін, тим самим зберігати стійку довгострокову конкурентоспроможність в умовах невизначеності і зростаючих ризиків.

Визначаючи соціально значущі проблеми для компанії, пересічні з її діяльністю, важливо не розпорозуватися і враховувати її ресурсні (в тому числі, фінансові) можливості. При цьому витрати на розробку і реалізацію

програм КСВ слід розглядати як інвестиційні (тобто носять довгостроковий характер). Відповідно, і вигоди слід очікувати в довгостроковій перспективі.

Щодо прийняття бізнес-рішень на користь тих чи інших соціальних заходів рекомендується враховувати два аспекти: найбільший спільний результат у сенсі спільних вигод для компанії і для інших зацікавлених сторін; та стратегічний ефект від заходу.

Стратегічною метою реалізації програм КСВ є максимізація позитивного результату, як для самої компанії, так і для суспільства в цілому. Тому при визначенні стратегічних соціальних ініціатив взаємозалежність інтересів компанії та суспільства слід розглядати і аналізувати також, як конкурентне становище і перспективну стратегію розвитку. У зв'язку з цим представляє інтерес рекомендація фахівців при виборі тих чи інших соціальних заходів керуватися так званої ланцюжком створення вартості. Відображаючи всю діяльність підприємства (виробництво, управління персоналом, розподільчу політику), вона дозволяє судити про позитивні або негативні наслідки цієї діяльності для суспільства (від політики прийому на роботу та умов праці до безпеки продукції для споживачів та/або проблеми викидів для місцевого населення).

Розуміння КСВ як маркетингового активу не суперечить і концепції ціннісно-орієнтованого управління, що передбачає створення цінності для компанії (що полягає в економічних вигодах, які вона очікує отримати), так і для інших зацікавлених сторін (в тому числі, споживачів і суспільства в цілому). Займаючись корпоративної соціальної діяльністю, компанія може розраховувати на отримання таких вигід, що носять, як правило, довгостроковий характер і позитивно відбиваються на її майбутньої прибутковості:

- зміцнення позитивного іміджу і репутації;
- забезпечення успішності та стійкості компанії з точки зору конкурентоспроможності;
- підвищення лояльності споживачів та інших зацікавлених сторін;

- підвищення лояльності персоналу і продуктивності праці;
- субсидії від держави.

Отримання прямих економічних вигід пов'язане з цінністю, створюваною для компанії заходами у сфері КСВ і реалізованої через вищенаведені вигоди.

Управління корпоративними соціальними програмами (соціальною відповідальністю компанії) - процес, що це безупинно протікає в компанії так як складається з наступних етапів:

- визначення пріоритетів соціальної політики компанії;
- формування середовищ корпоративної відповідальності через:
- проведення програм навчання в області соціальної відповідальності;
- створення спеціальної структури управління, яка здійснює підготовку, реалізацію й координацію соціальних програм;
- оцінка й доведення до відомості зацікавлених сторін результатів соціальних програм компанії.

Соціальна політика підприємства – це система заходів, взаємин і взаємодій між суб'єктами економічної діяльності з метою оптимізації соціальних чинників виробництва, сприяння розширенню й посиленню їхнього впливу на соціально-економічний розвиток і удосконалення соціального середовища.

Реалізація соціальної політики підприємства здійснюється за допомогою відповідного механізму управління, серед складових якого виділяють предмет, суб'єкт і об'єкт управління, цілі та завдання, принципи, органи, функції й технології управління.

Цілі соціальної політики підприємства полягають у такому:

- стале соціально-економічне зростання;
- баланс інтересів підприємства, трудового колективу й суспільства;
- розвиток людського та соціального капіталу.

Соціальна політика підприємства повинна відповідати певним принципам і вимогам, серед яких можна виділити наступні:

- органічна єдність економічних і соціальних рішень;
- наукова обґрунтованість управлінських рішень;
- дотримання правових норм і стандартів;
- добросовісне виконання угод, укладених в рамках соціального партнерства;
- раціональність і ефективність використання ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних, людських);
- добровільність прийняття й виконання додаткових соціальних зобов'язань, не передбачених законодавством;
- різноманітність форм і методів реалізації;
- звітність і відвертість у ході діалогу із зацікавленими сторонами;

Технології управління соціальною діяльністю підприємства включають соціальні технології – це сукупність прийомів, форм, методів, засобів, процедур розроблення, обґрунтування й реалізації соціальних програм, управлінських рішень, впровадження соціальних і технологічних інновацій, впорядкування, відтворення й оновлення соціального середовища підприємства з метою оптимізації соціальних чинників, сприяння розширенню та посиленню їх дії на підвищення ефективності економічної діяльності підприємства, створення сприятливих умов праці, розвитку людського й соціального капіталу.

Плануючи програми КСВ, керівництво не може не враховувати фактори зовнішнього оточення компанії. До найбільш важливим з них відносяться:

- кількість та якість доступних для компанії факторів виробництва, включаючи людські та природні ресурси, а також інфраструктурні елементи національної економіки (умови фінансування, стан будівельної галузі, зв'язку та доріг і т. п.);

- конкурентна ситуація в галузі та «правила гри», що її регулюють (наприклад, політика захисту інтелектуальної власності, стимулювання «чесної конкуренції» та інвестицій, антикорупційні заходи);
- попит, його величина і різноманітність, а також норми якості та безпеки продукції і послуг, права споживачів і прозорість державних закупівель;
- фактори соціального характеру (включаючи систему освіти та професійної підготовки, якість системи охорони здоров'я, доступність житла тощо).

Згідно з результатами раніше згаданого дослідження практики корпоративного управління в Україні, крім вищенаведених факторів мають значення також розмір компанії (більш великі компанії виявляються більш зацікавленими в КСВ) і галузева приналежність.

Механізм розробки та реалізації соціальної програми компанії представлений на рис. 3.1.

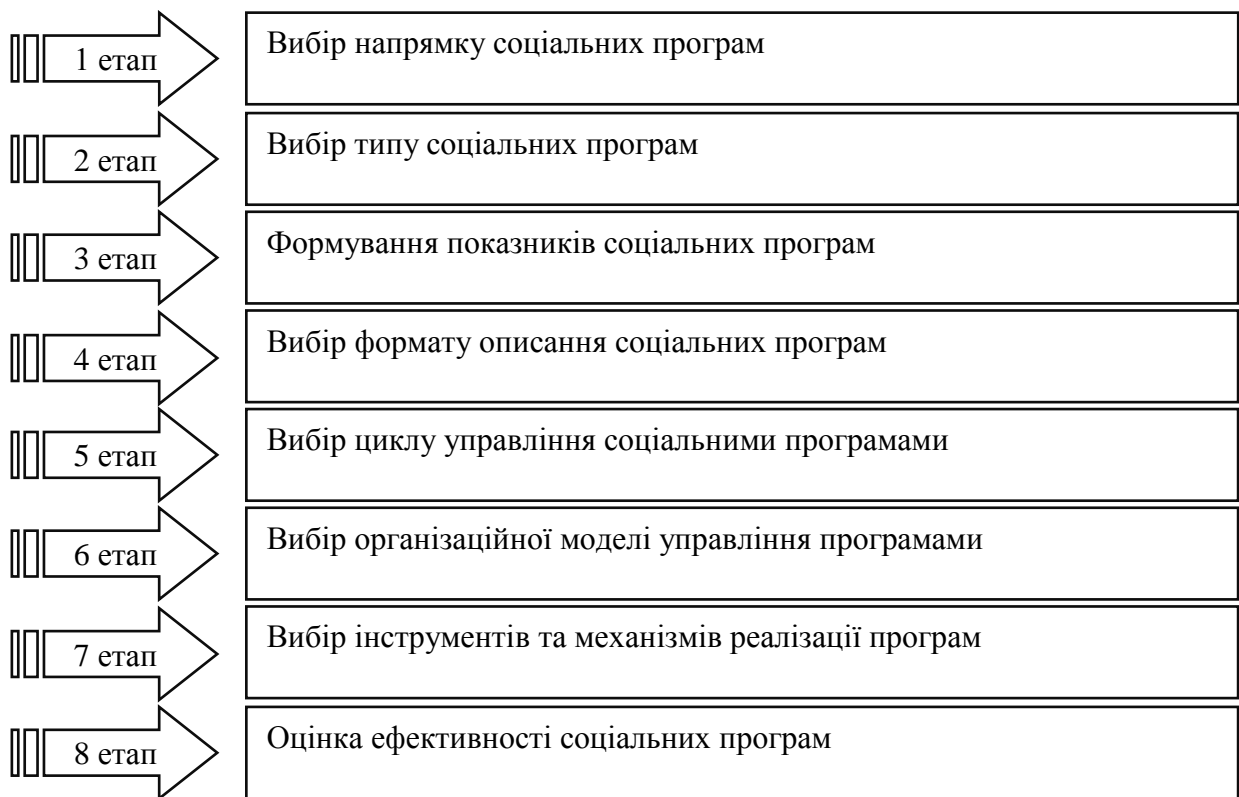


Рисунок 3.1 – Механізм розробки та реалізації соціальної програми компанії

Відповідно до рис. 3.1, першими двома етапами управління соціальними програмами є вибір їх напрямків та типів (видів). Компанія має усвідомити цільову аудиторію (одержувачів) соціальних програм, обґрунтувати кількість учасників її реалізації (партнерів), обрати спрямування соціальної програми та напрямки.

Третім етапом процесу управління є формування показників соціальних програм. Кожен із типів соціальних програм компанії оцінюється за сукупністю кількості і якісних показників. Враховуючи, що масштаби корпоративних соціальних програм розрізняють залежно від пріоритетів окремої компанії в соціальній, економічній та екологічних сферах, стратегії її розвитку, а також регіональної, галузевої та культурної специфіки, наведемо найбільш загальної і часто використовувані компаніями показники, що характеризують їх соціальні програми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні показники соціальних програм компанії

Напрямок	Показники
1	2
Розвиток персоналу	– обсяг коштів, що виділені компанією на навчання персоналу;
	– обсяг коштів, що виділені компанією на надавання соціального пакету та преміальних виплат персоналу;
	– середній рівень заробітної плати персоналу;
	– кількість співробітників, які пройшли навчання;
	– кількість годин навчання в розрахунку на одного співробітника.
Охорона здоров'я та безпечні умови праці	- обсяг коштів, що виділені компанією на охорону праці та техніку безпеки;
	- обсяг коштів, що виділені компанією на медичне обслуговування співробітників підприємства;
	- обсяг коштів, що виділені компанією на підтримку материнства та дитинства;
	- обсяг коштів, що виділені компанією на підтримку санітарно – гігієнічних та ергономічних умов праці;
	– кількість співробітників, які отримали путівки до санаторії, профілакторіїв, будинків відпочинку за рахунок компанії.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Соціально відповідальна реструктуризація	– обсяг коштів, що виділені компанією на перенавчання співробітників;
	– обсяг коштів, що виділені компанією на сприяння працевлаштуванню звільнених працівників;
	– обсяг коштів, що виділені компанією на вихідну допомогу;
	– кількість перепідготовлених співробітників.
Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження	– обсяг коштів, що виділені компанією на організацію екологічно безпечного виробництва;
	– обсяг коштів, що виділені компанією на будівництво очисних споруд;
	– кількість проведених акцій озеленення, суботників та інших аналогічних заходів.
Розвиток місцевого співтовариства	– обсяг коштів, що виділені компанією на проведення програм і акцій підтримки соціально незахищених верств населення;
	– обсяг коштів, що виділені компанією на підтримку дитинства
	– обсяг коштів, що виділені компанією на підтримку житлового – комунального господарства, об'єктів культурної спадщини;
	– обсяг коштів, що виділені компанією на спонсування місцевих культурних, освітянських та спортивних об'єктів і заходів;
	– обсяг коштів, що виділені компанією на підтримку соціально значущих досліджень і заходів;
	– обсяг коштів, що виділені компанією на участь у благодійності;
	– кількість осіб, що отримали будь – яку допомогу від компанії.
Розвиток сумлінної ділової практики	– обсяг коштів, що виділені компанією на навчання постачальників, бізнес – партнерів та інших зацікавлених сторін;
	– обсяг коштів, що виділені компанією на проведення програм підтримки малого бізнесу;
	– обсяг коштів, що виділені компанією на публікацію інформації про себе для бізнес – партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Четвертим етапом процесу управління є вибір формату описання соціальних програм. На сьогодні відсутній єдиний формат описання

різноманітних соціальних програм. Однак можна скористатися вимогами законодавчих нормативних актів, які існують і надаються до форматів цільових (в тому числі і соціальних) програм, а також у практиці реалізацій бізнес - планів.

Соціальна програма повинна містити ряд таких розділів:

- основні цілі програми;
- очікувані кінцеві результати реалізації програми;
- терміни реалізації програми;
- загальний необхідний обсяг фінансування і розбивка фінансування за роками в тому випадку, якщо терміни реалізації програми не закінчуються в одному фінансовому році;
- перелік основних заходів програми із зазначенням термінів виконання, джерел фінансування;
- механізм реалізації програми;
- організація управління програмою та контроль за ходом її реалізації;
- паспорт програми.

До проекту цільової програми можуть бути прикладені пояснювальна записка, бізнес – план із соціально-економічним і технічним і техніко-економічним обґрунтуваннями.

У разі необхідності, позитивний висновок державної екологічної експертизи (за програмами, при реалізації яких може бути справлено вплив на навколишнє природне середовище), а також угоди з партнерами.

П'ятим етапом процесу управління соціальними програмами підприємства є вибір циклу управління ними.

Цикл управління соціальними програмами компанії можна будувати, зважаючи на опис життєвого циклу будь – якої цільової програми, який включає:

- відбір проблем для програмної розробки;
- прийняття рішення про розробку цільової програми та її формування;

- експертиза та оцінка цільової програми;
- затвердження цільової програми;
- управління реалізацією цільової програми;
- контроль за ходом її виконання.

Етапи циклу управління соціальними програмами:

- попередній аналіз проблем у рамках певного напрямку;
- визначення пріоритетних напрямків, цілей і завдань потенційних соціальних програм компанії;
- обговорення та прийняття рішення про розробку;
- формування структури соціальних програм компанії;
- розробка соціальних програм компанії;
- оцінка та узгодження з учасниками соціальних програм компанії;
- затвердження;
- реалізація;
- контроль;
- монітор;
- управління;
- оцінка та оформлення результатів соціальних програм компанії.

Шостий етап управління соціальним програмами пов'язаний з вибором організаційної моделі управління ними.

В процесі переходу від заявлених пріоритетів соціальної політики до їх практичної реалізації відбувається трансформація стратегічних цілей до оперативного їх здійснення і виникає необхідність організаційних рішень: як, хто і яким чином буде здійснювати оперативне управління у вирішенні проголошених стратегічних завдань.

Як показує міжнародна практика – тут складно обійтися без створення спеціальної структури управління, за якою закріплюються функції підготовки і здійснення програм компанії (відділ або департамент соціального розвитку). Чисельність і кваліфікація співробітників цього підрозділу залежать від обсягу вирішувальних завдань, рівня взаємодії з

іншими службами компанії (відділи по роботі з персоналом, по взаємодії з громад кістю та ін.).

Створена спеціальна структура як функціональний підрозділ повинна підпорядкується або Директору з соціальної відповідальності, або безпосередньо керівнику вищої ланки, який відповідає за даний напрямок. Структура повинна працювати також у тісній взаємодії з Радою директорів.

У разі різноманітності внутрішніх і зовнішніх соціальних програм, багатоаспектною роботою із зовнішніми партнерами з реалізації масштабних проектів на територіальному та регіональному рівнях необхідним є створення департаменту Управління соціальною політикою компанії.

Досить часто великі компанії в даний час створюють власні спеціалізовані фонди, які володіють певною автономністю і не входять до регламентної оргструктури компанії.

Особливо зупинимося на практиці зовнішнього адміністрування соціальних програм компанії, яка, в основному використовується при проведенні зовнішніх програм, націлених на вирішення територіальних завдань і проблем надання соціальних послуг різним групам населення.

Види механізмів зовнішнього адміністрування соціальних програм.

Компанія запрошує для реалізації конкретної програми багатопрофільну некомерційну організацію.

Отже, зовнішнє адміністрування здійснюється некомерційною організацією, яка має значний досвід реалізації соціальних програм різної спрямованості. З нею укладається угода, в якій обумовлюється цілі та результати сумісної діяльності, обов'язки сторін, строки реалізації. Такий механізм дозволяє:

- залучити компетентного партнера: знання проблем території та соціальних груп, досвід застосування соціальних технологій та координації зусиль різних учасників, вміння оцінювати результати та кваліфіковано готувати звіти з роботи, яка відбулася та цільового витрачання коштів;

– залучити ресурси даного партнера: кваліфікований персонал, готові технології, зменшити витрати підготовчого періоду.

Компанія приймає участь в діяльності фондів розвитку місцевого співтовариства.

Фонди розвитку місцевого співтовариства створюють для реалізації соціально значущих програм конкретного міста або території. Вони намагаються об'єднати зусилля адміністративних та бізнес – структур, некомерційних організацій.

Компанія приймає участь у місцевих (територіальних) ярмарках соціально значущих проектів.

Практика проведення територіальних ярмарок соціально значущих проектів існує недавно. В них приймають участь територіальні некомерційні організації, які представляють власні проекти та технології, що спрямовані на вирішення соціальних проблем території, або певних соціальних груп.

Замовниками проектів частіше за все виступають адміністрації міст, муніципалітети або бізнес - структури. Саме замовник на конкурсній основі виділяє кошти на реалізацію соціальних програм. Виконавець програми встає та організація, яка виграла в конкурсі.

Таким чином, компанія в процесі управління соціальними програмами може обрати ту модель управління, яка дозволить реалізувати ефективно їх адміністрування з найменшими витратами на виконання, враховуючи організаційні та ресурсні можливості майбутніх партнерів.

Іноді компанії використовують комбіновані організаційні моделі:

– для внутрішніх програм – власні підрозділи всередині наявної організаційної структури;

– для зовнішніх програм – будь-яка модель зовнішнього адміністрування.

На сьомому етапі управління соціальними програмами мають бути обрані конкретні інструменти та механізми їх реалізації. Тобто цей етап

передбачає обґрунтування вибору чи то грошових грантів, чи то соціального маркетингу, чи то створення корпоративного фонду.

Останнім восьмим етапом є проведення оцінки ефективності корпоративних соціальних програм.

Одна з найбільш розповсюджених у європейській практиці моделей оцінки ефективності корпоративних соціальних програм є модель, що розроблена відомим у Великобританії об'єднання підприємців з питань політики участі в житті суспільства «The London Benchmarking Group». До даного об'єднання увійшли 18 найбільших британських компаній (таких як British Petroleum, Diageo, IBM, Marks & Spencer, NatWest Group тощо), які зацікавлені у проведенні оцінки власних соціальних програм. У фокусі оцінки знаходиться визначення співставлення витрат на соціальні програми компанії з їхніми результатами та тривалим впливом на життя суспільства.

Витрати компанії на соціальні програми складаються із: фінансових ресурсів; часу; матеріальних ресурсів (обладнання, мережі, засоби зв'язку, Інтернет тощо); добровільна праця та пожертви співробітників компанії.

До результатів, які отримані в процесі реалізації корпоративних соціальних програм, відносяться:

- залучені додаткові ресурси (наприклад, бюджетні кошти, приватні пожертви, ресурси партнерів з реалізації програм);
- конкретні позитивні результати у вирішенні актуальних соціальних задач;
- вигоди, що отримані для розвитку бізнесу.

Довготривалий вплив соціальних програм розглядається у двох площинах:

- позитивна зміна у суспільній ситуації (соціальний ефект);
- внесок у посилення та розвиток бізнесу в цілому (економічний ефект).

3.2 Шляхи реалізації управління соціально-економічною безпекою на ТОВ «Енергоспецбуд»

Як вже зазначалось раніше, створення та управління соціально-економічною безпекою підприємства засноване на виробленні стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Розглянемо окремі елементи цієї стратегії для підприємства, що розглядається.

ТОВ «Енергоспецбуд», підприємство, що створює ефективні та безпечні робочі місця. Для створення позитивного соціального середовища на підприємстві доцільно прагнути створити робоче місце, у якому є взаємна довіра і повага, і де кожна людина відчуває відповідальність за роботу і репутацію нашої компанії, поважати права особистості і один одного, звичаї і традиції, вести добросовісні переговори з належним чином обраними представниками його працівників.

Іншим напрямом досягнення соціальної безпеки підприємства є підтримання досягнень працівників, розвиток їхніх особистих, професійних та комунікативних компетентностей. ТОВ «Енергоспецбуд» прагне наймати і просувати співробітників лише на основі об'єктивних критеріїв кваліфікації та здібностей, необхідних для виконання роботи. Підприємство для соціального розвитку прагне підтримувати хороші зв'язки з співробітниками за допомогою інформаційних та консультаційних процедур допомагаючи співробітникам в реалізації їх потенціалу.

Соціальна відповідальність стосовно стейкхолдерів, з якими підприємство співпрацює на ринку, полягає у наданні своїм клієнтам безпечних, економічних, високоякісних, послідовних, доступних та надійних послуг. Наступною тезою є гарантія щодо будівельних послуг, які надаються клієнтам, взаємодія з клієнтами та потенційними клієнтами шляхом:

– забезпечення того, щоб документація про бізнес і його діяльність були зрозумілими, інформативними, законними, гідними, чесними і правдивими;

– відкритість та чесність щодо продуктів і послуг підприємства, політики взаємодії з клієнтами, в тому числі про те, що компанія впроваджує, щоб бути соціально відповідальною;

– впровадження політики визнання проблеми та підтримання клієнтів у їх прагнення отримати кращі продукти і послуги, які пропонує їм підприємство;

– забезпечення постійного покращення конкурентної переваги на ринку шляхом оцінювання та моніторингу якості послуг, що надаються (рис. 3.2).

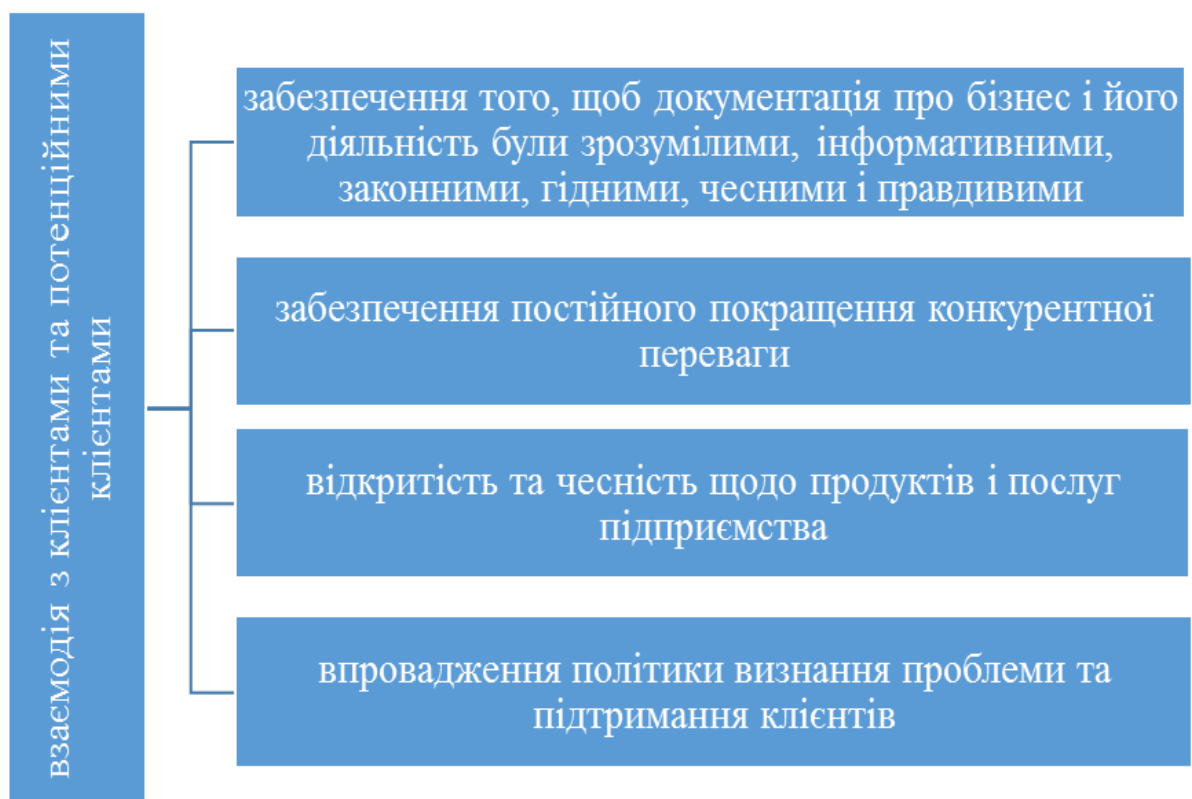


Рисунок 3.2 – Напрямки стратегії соціальної безпеки взаємодії з клієнтами та потенційними клієнтами

Наступним елементом в частині соціальної безпеки підприємства є його взаємодія з постачальниками. Забезпечення соціальної стабільності в ланцюгах постачань відбивається в:

– підприємство покладається на багатьох ключових постачальників для надання основних послуг, необхідних для функціонування підприємства, а

тому налагоджені робочі відносини з постачальниками є основою успіху підприємства;

- дотримання політики закупівель для інтеграції бізнес-стандартів по всьому ланцюжку постачань;
- прагнення розвивати міцні відносини з постачальниками, засновані на взаємній довірі, розумінні та повазі;
- дотримання політики отримувати та зберігати конкурентоспроможні товари та послуги, в той же час забезпечуючи їх отримання з джерел, які не загрожують безпеці чи довкіллю;

Більш конкретно елементом соціальної безпеки, що стосується постачальників – це дотримання принципів ведення бізнесу, відповідних власним:

- забезпечення, того щоб продукція і послуги постачальника вироблялися і поставлялися згідно законодавству, про ведення бізнесу;
- прагнення до підтримки постійного поліпшення своїх відносин з підприємствами в рамках ланцюжка поставок.

Забезпечення впровадження (в рамках поставок продукції) прийнятних стандартів безпеки, охорони навколишнього середовища, якості продукції, управління продукцією, праці, прав людини, соціальних і правових норм.

Прагнення праці з ключовими постачальниками включає:

- розвиток довгострокових значущих відносин на благо обох сторін.
- підвищення якості, екологічних показників і стійкості товарів і послуг, в інтересах обох сторін (рис3.3).



Рисунок 3.3 – Напрямки стратегії соціальної безпеки взаємодії з постачальниками

Як будівельна компанія, підприємство надає послуги для суспільства. Тому відносини з місцевими громадами, де функціонує підприємство, дуже важливі та є невід'ємною частиною зростання бізнесу. Під час надання певних будівельних послуг підприємство повинно відігравати певну роль у поліпшенні своїх послуг для спільноти в цілому, а не тільки індивідуальних клієнтів, наприклад під час будівництва проводяться не тільки виробничі будівельні роботи, а й роботи з благоустрою територій громадських місць, при житлових територіях тощо.

Захист навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, є частиною цінностей і принципів компанії ТОВ «Енергоспецбуд» і вважається розумною діловою практикою. Турбота про довкілля є однією з ключових обов'язків і важливою частиною бізнесу підприємства.

Згідно політики соціальної безпеки ТОВ «Енергоспецбуд» приймає наступні зобов'язання:

- дотримання всіх відповідних природоохоронних законів, правил і затверджених кодексів практики;

- захист навколишнього середовища шляхом запобігання та мінімізації внеску в забруднення землі, повітря і води;
- прагнення звести втрати до мінімуму і максимально ефективно використовувати матеріали і ресурси;
- відповідальне управління та утилізація всіх відходів;
- забезпечення професійної підготовки співробітників, з тим щоб всі працювали відповідно до програмної заяви і в рамках екологічно орієнтованої культури;
- регулярне інформування співробітників та інших значущих зацікавлених сторін про екологічні показники;
- розробка управлінських процесів для забезпечення врахування екологічних факторів при плануванні і впровадженні;
- моніторинг і постійне поліпшення екологічних показників;
- використання громадського транспорту, веб-конференцій і конференц-зв'язків замість транспортних засобів компанії, де це можливо;
- використання транспортних засобів, які регулярно обслуговуються і перевіряються на предмет рівня викидів та економного використання палива;
- забезпечення того, щоб світло та обладнання вимикалися, коли це не потрібно;
- забезпечення економного використання води;
- використання вільного від тексту паперу, що був у вжитку для чернеток і заміток – двосторонній друк скрізь, де це можливо;
- переробка всіх відходів (подрібнення всієї ділової документації);
- пошук перероблених матеріалів скрізь, де це можливо;
- робота з постачальниками-однодумцями, які вживають заходів щодо мінімізації впливу на навколишнє середовище (рис. 3.4).

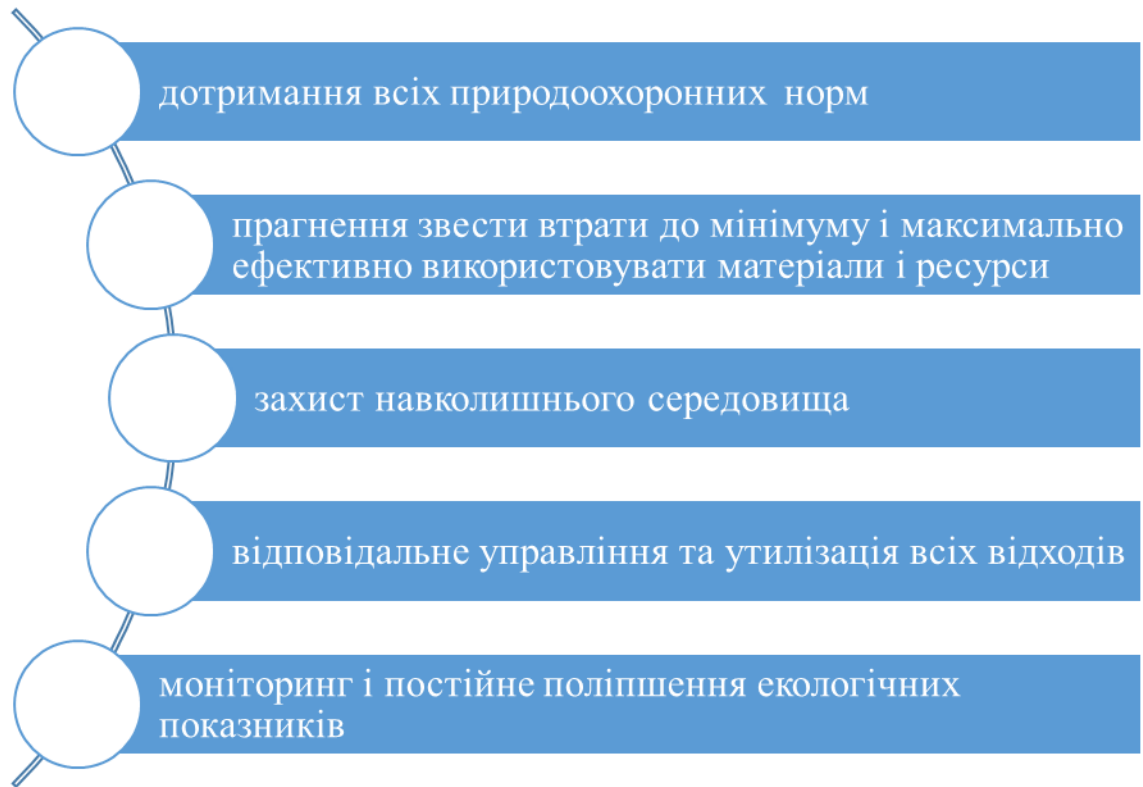


Рисунок 3.4 – Основні напрямки стратегії соціальної безпеки в напрямку екологічної безпеки

Корпоративна соціальна відповідальність повинна включати кібербезпеку, оскільки напад вірусного програмного забезпечення поширюється Інтернет-мережею. Стає зрозуміло, наскільки важливо всім – і особливо великим підприємствам – серйозно сприймати кібербезпеку.

Компанії, постраждалі від шкідливої програми (наприклад, Petya), це: енергетичні підприємства, банки і технологічні фірми. Їх клієнти тоді залишилися без електроенергії та інших важливих послуг, почасти тому, що компанії не вжили заходів і не зробили інвестицій, необхідних для кращого захисту себе від цих кібератак.

Кібербезпека стає ще одним аспектом зростаючого руху, що вимагає корпоративної соціальної відповідальності. Широке зусилля корпоративної соціальної відповідальності привели до прогресу в напрямку отримання працівниками прожиткового мінімуму, заохочення компаній до експлуатації

заводів по виробництву з нульовим рівнем відходів і практиці циклічної безвідходної діяльності.

Термінал головного відділення поштового зв'язку України «Укрпошта» був однією з жертв нападу вірусу NotPetya, який торкнувся багатьох установ. Це вказує на життєву потребу компаній сприймати кібербезпеку як суттєвий фактор корпоративної та соціальної безпеки підприємства та в цілому громади.

Напад вірусу WannaCry вразив понад 200 000 комп'ютерів у 150 країнах. Результати атаки дали зрозуміти, що комп'ютери, програмне забезпечення яких не оновлюється, можуть завдати шкоди не тільки власникам, але і, в кінцевому рахунку, всім користувачам Інтернету. Компанії, які постраждали під час нападу NotPetya, не впроваджувати політику попередження кібербезпеки.

Деякі політичні керівники та менеджери звертають на себе увагу у всьому світі. У США Міністерство внутрішньої безпеки, головне федеральне агентство з питань кібербезпеки, втілило «спільну відповідальність» підприємств за захист себе від кібератак. Споживачі не можуть самостійно захищати свої комунальні послуги, банківські системи або навіть свої особисті дані, і вони залежать від компаній, які займаються цією безпекою.

Кібербезпека – це зусилля, які сприяють загальній корпоративній та суспільній стійкості. Крім того, захищаючи конфіденційність, обмін інформацією, кібербезпека допомагає підтримувати права людини як в Інтернеті, так і в режимі офлайн. Якщо ставлення більшості компаній до кібербезпеки стане більш розважливим, Інтернет-екосистема стане безпечнішою для всіх: якщо достатньо елементів системи захищено, інші отримують користь також через те, що називається «стадний імунітет», а кількість вразливих цілей зменшиться, вірусному програмному забезпеченню буде складніше їх знайти.

Зміна корпоративного сприйняття є важливим кроком у розвитку глобальної культури кібербезпеки. Клієнти можуть долучитися до цих зусиль, вимагаючи кращої кібербезпеки від компаній, з якими вони працюють. Територіальні торговельні компанії з програмами лояльності для

клієнтів, які побудували свої бренди на довірі, також можуть бути сприйнятливі до тиску споживачів.

В третьому розділі запропоновано шляхи реалізації стратегії корпоративної відповідальності для ТОВ «Енергоспецбуд», компанії, якає постачальником будівельних послуг. Запропоновані шляхи реалізації такої діяльності з основними стейкхолдерами, постачальниками матеріальних ресурсів та персоналом.

Надсучасними соціальними загрозами є загрози з кібербезпеки. В роботі запропоновані шляхи забезпечення соціально захищеної системи для цифрових даних компанії, що стосуються і підприємства і його стейкхолдерів.

ВИСНОВКИ

Стратегічний підхід до соціально-економічної безпеки стає все більш вагомим для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона може принести вигоду з точки зору управління ризиками, зниження витрат, доступу до капіталів, взаємозв'язків з клієнтами, управління персоналом та інноваційним потенціалом.

Питання формування та оцінки соціально-економічної безпеки на підприємствах. Визначено, що поступовий перехід стратегій корпорацій від соціальної діяльності як благодійності до соціальної корпоративної стратегії в якості соціальної відповідальності компанії перед суспільством відбувався протягом останньої чверті століття.

Проведено дослідження структури стратегії соціальної відповідальності як вона розвивається на сучасних підприємствах, наведено порівняльну характеристику, стратегії соціальної відповідальності на підприємствах України.

Докладно розглянуто етапи формування корпоративної соціальної відповідальності, розглянуто всі етапи, надано характеристику кожного та ті дії, що необхідно провести.

Наведена докладна характеристика діяльності підприємства, проведено його техніко-економічний аналіз.

Для подальшого аналізу в роботі визначено основні характеристики персоналу підприємства, визначені його вікова та професійна структура. З огляду на сучасні тенденції соціально-економічного розвитку та безпеки визначено, що на сучасному етапі на ТОВ «Енергоспецбуд» не проводить діяльність з корпоративної соціальної відповідальності.

Запропоновано шляхи реалізації стратегії корпоративної відповідальності для ТОВ «Енергоспецбуд», компанії, якає постачальником будівельних послуг. Запропоновані шляхи реалізації такої діяльності з

основними стейкхолдерами, постачальниками матеріальних ресурсів та персоналом.

Найсучасними соціальними загрозами є загрози з кібербезпеки. В роботі запропоновані шляхи забезпечення соціально захищеної системи для цифрових диних компанії, що стосуються і підприємства і його стейкхолдерів.

Основні результати досліджень опубліковано у двох роботах, копії яких наведено у додатку А.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Halme M., Roome N. & Dobers P. Corporate responsibility: reflections on context and consequences. *Scandinavian Journal of Management*. 2009. 25(1). P.1-9.
2. Coutinho R.B.G. & Macedo-Soares T.D.L.A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*. 2002. 6(3). P. 75-96.
3. Andrews K. The concept of corporate strategy. Homewood: McGraw-Hill. 1987. 213 p.
4. Друкер П. Ефективний керівник/ пер. з англ. Р. Машкової. К: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
5. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов/ пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
6. Mintzberg H. The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*. 1983. 4(2). P. 3-15.
7. Porter M.E. & Kramer M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. P. 78-92.
8. Husted B.W. & Allen D.B. Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*. 2000. 27(1-2). P. 21-31.
9. Barney J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. 1986. 11(3). P. 656-665.
10. Кусік Н.Л., Ковалевська А.В. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Харків: СІМ, 2014. 528 с.
11. Molteni M. The social-competitive innovation pyramid. *Corporate Governance*. 2006. 6(4). P.516-526.

12. Zadek S. Corporate responsibility and competitiveness at the macro level: responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices. *Corporate Governance*. 2006. 6(4). P. 334-348.
13. Husted B.W. & Salazar J.J. Un estudio exploratorio de la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México. *Contaduría y Administración*. 2005. (215). 9-23.
14. Білокуров В.В. Структура функціональних складових економічної безпеки підприємства. URL: <http://www.safetyfactor.ru> (дата звернення 20.01.2005).
15. Pearce, J.A. II, & Doh, J. P. The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 2005. № 46(3). P. 29-39.
16. Mahon, J.F. Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business and Society*, 2002. 41(4). P. 415-445.
17. Milton J. Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage *Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage* BAR, Curitiba, 2010. P. 294-309.
18. Куц С. Соціальна відповідальність бізнесу – від NoblesseOblige до партнерства *Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка К, Стіло, 2009, С.88-101*.
19. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 608 с.
20. Забродський В., Капустін Н. Теоретичні основи оцінки економічної безпеки промисловості та фірми. *Бізнес-інформ.*, 1999. № 15-16. С. 35-37.
21. Ільяшенко С.Н. Складові економічної безпеки підприємства і наближаються до їх оцінка. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3 (21). С. 12-19.
22. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека. *Економіка України*, 1998. № 10. С. 48-51.

23. Козаченко Г.В., Пономаров В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Терези, 2003. 280 с.

24. Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности: монография. М.: Компания «Спутник+», 2003. 220 с.

25. Олейникова Е.А. Основи економічної безпеки. (Держава, регіон, підприємство, персонал). М.: Бізнес-школа, 1997. 288 с.

26. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Підприємство перебуває в нестабільному економічному середовищі: ризики, стратегії, безпека. М.: Економіка, 1997. 288 с.

27. Лазоренко О. Принципи корпоративної соціальної відповідальності: тенденції сучасного світового досвіду *Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка* К, Стилос, 2010, с.10-28.

28. Шликов В.В. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємства. СПб.: Алетея, 1999. 138 с.

29. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи системної дії. *Форум соціально відповідального бізнесу України* К., 2007.

30. Соціальна відповідальність українського бізнесу: результати опитування. URL: https://brc.undp.org/img/publications/ua_wdp_src_csrub05.pdf.

31. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 3. С. 127-133.

32. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 7. С. 3-8.

33. Євдокимов Ф.І., Губська М.В. Соціальний потенціал як функція інноваційної моделі економічного розвитку підприємства. *Маркетинг:*

теорія і практика. 2008. № 14. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/Portal/soc_Gum/mtip. (дата звернення 1.10.19).

34. Ивченко С.В. Оценка влияния корпоративных социальных и благотворительных программ на показатели основной деятельности компании: обзор зарубежного опыта. *Благотворительность в России: исторические и социально-экономические исследования*. 2003. № 2. URL: www.urbanecomomics.ru/publications/?mat_id=83 (дата звернення 29.09.19).

35. Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєнсус М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / за ред. д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України О.С. Редькіна . К.: ТОВ «Фарбований лист». 2011. 480 с.

36. Левицька Є.Г. Методичний підхід до розробки програми соціально відповідального управління підприємства сфери послуг. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. № 2. С.212-216.

37. Литвиненко Т.М. Причини, мотиви та результати соціально відповідальної активності диверсифікованих компаній. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. вип. 26. С. 61-69.

38. Ненашев Н. Как оценивать эффективность корпоративных социальных программ. *Кадровик. кадровый менеджмент*. 2008. № 10. С. 23-35.

39. Огороднікова Н. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємств у системі управління ресурсами пенсійного фонду України. *Економіка*. 2011. № 2 (116). С. 44-48.

40. Саєнко Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. Київ, 2005. 30 с.

41. Ткаченко Н.Э. Мотивация социальной ответственности бизнеса. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2008. № 19. С. 102-109.

42. Швець Л.І. Витрати соціально відповідальної діяльності бізнесу *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2011. № 2 (56). С. 163-168.

43. Шмиголь Н.М. КСВ-дохід: визначення, оцінка, ефективність. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nvbdfa/2010_1/1%2818%29_2010_articles/1%2818%29_2010_shmygol.pdf.

44. Литвиненко Т.М. Причини, мотиви та результати соціально відповідальної активності диверсифікованих компаній. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип.26. С. 61-69. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_06.pdf.

45. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 127-133.

46. Левицька Є.Г. Методичний підхід до розробки програми соціально відповідального управління підприємства сфери послуг. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. № 2. С. 212-216.

47. The Unstable Ground. *Corporate Social Policy in a Dynamic Society*. Los Angeles. 1974. P. 99-102.

48. Кусик Н.Л., Ковалевська А.В. Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/4714>.

49. Шмиголь Н.М. КСВ – дохід: визначення, оцінка, ефективність URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvbdfa/2010_1/1%2818%29_2010_articles/1%2818%29_2010_Shmygol.pdf.

50. Хлевицька Т.В. Методичний підхід до оцінки ефективності корпоративної соціальної діяльності підприємств на інтегративній платформі URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=P7C8PyMAAAAJ&hl=ru//>.

51. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4. URL: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Russian-G4-Part-Two.pdf>.

52. Куринько Р. Нефинансовый отчет: с какой стороны подойти? URL: <http://kurinko.com/ru/nefinansovyj-otchet-s-kakoj-storony-podojti/>.

53. Костін Ю.Д., Телегін В.С., Костін Д.Ю. Інтегральне оцінювання складових мотивації на підприємствах електроенергетики *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37/1. С.108-117

54. Литвин С.В. Система соціально-економічної безпеки компанії як основа її стратегії. *Збірник наукових праць магістрантів кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою* (Випуск 2019 року) / за ред. докт. екон. наук Т.В. Полозової та ін. Харків: Харківський національний університет радіоелектроніки, 2019. С. 56-59.

55. Литвинов С.Ю. Економічні підходи до забезпечення безпеки підприємства *Радіоелектроніка і молодь у XXI столітті* : Зб. матеріалів форуму 23-го міжнародного молодіжного форуму. Т.10 Харків ХНУРЕ. 2019 С.182-183