УДК 005.35:658.17

Н. Є. Летуновська,
аспірант,
Сумський державний університет

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Роздержавлення та приватизація багатьох об'єктів соціально-культурної сфери, їх закриття та перепрофілювання призвели до зміни власника переважної більшості об'єктів соціальної інфраструктури. Проте докорінної зміни у фінансуванні об'єктів соціальної інфраструктури, подолання хронічної збитковості цих підприємств не відбулося [1, с. 204]. Склалася ситуація, коли розвиток соціальної інфраструктури, що залишилась у складі минулих радянських підприємств, є справою непривабливою навіть для суб'єктів господарювання, що ще кілька років назад активно провадили соціальні програми, спрямовані на розвиток власного персоналу та місцевої громади. Це пояснюється тим, що їх ставлення до власної соціальної сфери значною мірою визначається фактором економічної ефективності основного виду діяльності. Витрати на утримання об'єктів соціальної інфраструктури фактично є єдиним джерелом скорочення поточних витрат компанії, що залежать саме від підприємства. Тому суб'єкти господарювання відмовляються від утримання власних об'єктів соціальної сфери та фінансування необов'язкових соціальних програм. Це призводить до негативних наслідків, які в кінцевому результаті впливають на зростання соціальної напруженості. Вітчизняні підприємства, з одного боку, маючи за мету отримання прибутку, бажають зекономити на соціальних витратах, а з іншого боку, – перебувають у становищі так званої „моральної дилеми", концепцію якої запропонував Д. Бернтон [21, с 119.], тому що очевидно, що задоволення соціальних потреб працівників, зокрема через фінансування та розвиток власної соціальної інфраструктури, є їх прямим обов'язком. Передача об`єктів соціальної сфери на баланс інших суб`єктів не є вирішенням проблеми. При цьому в кращому випадку такий об'єкт перепрофілюється, у гіршому – його розвитком узагалі ніхто не займається. Можливість вирішення „моральної дилеми" полягає в комплексній, продуманій стратегії управління соціальною інфраструктурою, що залежить від особливостей діяльності, розмірів, територіального розташування, економічного становища підприємства тощо.

Тому метою статті є розроблення способу оптимізації управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства, що полягає в оцінюванні ефективності соціальних об'єктів за різноспрямованими складовими з подальшим виокремленням на його основі доцільних стратегій управління відомчими соціальними закладами.

Питання теорії і методології оцінки ефективності соціальної інфраструктури підприємств є предметом дослідження і зарубіжних, і вітчизняних учених, серед яких С. В. Данилова [2], Е. І. Крилов [3], А. Л. Кузнєцов [4], І. М. Норкіна [5], Н. В. Сичова [6], Ю. І. Тернавський [7; 8], Н. А. Харитонова [9], Г. О. Чуб [10], К. Л. Шекова [11] та ін. Але й досі спірними залишаються питання врахування інтересів усіх зацікавлених сторін під час оцінювання ефективності соціальної інфраструктури, у чому й полягає актуальність предмету дослідження.

В українській практиці господарювання прийнято використовувати узагальнюючі показники ефективності, такі як : результативність (відношення отриманого результату до поставленої мети) та економічність (відношення результату до витрат ресурсів), що особливо важливо в умовах кризового стану суб'єкта господарювання [11]. Окремої прийнятої методики оцінки ефективності управління соціальними об'єктами немає, хоча ефективність соціальної політики підприємств визначається саме ефективністю системи оцінки. Розуміння цього є особливо актуальним для вітчизняних компаній. Проте, як показують дослідження ООН, у середньому 49,1% українських підприємств узагалі не відслідковують соціально-економічні наслідки своїх упроваджень, іноді це роблять 29,4% підприємств і лише 5,3% – використовують для цього конкретні показники [12, с. 237].

Узагальнення зарубіжних підходів до оцінки ефективності вкладення коштів у будь-які проекти [13] (наприклад, у США можна нарахувати близько 2000 різних показників результатів діяльності підприємств) дає можливість стверджувати, що існують основні два параметри, які рекомендують застосовувати більшість учених: суто економічні показники та показники соціального ефекту. На економічних показниках базуються системи оцінки ефективності соціальної діяльності близько 75% вітчизняних компаній („лише прибуток є «альфою та омегою» підприємницької діяльності, усе решта – засоби для досягнення мети"), тоді як соціальні показники застосовуються

рідше. Їх вважають якісними параметрами, вони рідко піддаються кількісній оцінці і ще рідше враховуються під час прийняття управлінських рішень щодо долі соціальних об`єктів. На противагу думці, що позитивні соціальні результати діяльності підприємства не є його обов'язком, президент південнокорейської компанії „Кореа сістемс" Лі Тон Хун справедливо зазначає, що якщо підприємець справді хоче зробити бізнес, то повинен передусім думати про інтереси своєї держави, її громадян, зокрема про власних працівників, і лише потім про особисту вигоду [14, с. 120].

Результати опитування представників українських підприємств рекрутинговою агенцією „Хадсон" свідчать, що на сьогодні знайти собі нову роботу стало складніше (про що зазначають 65% респондентів), кожен другий (57%) готовий змінити роботодавця, якщо з'явиться така нагода. Причому співробітників не зупиняє навіть менша винагорода – 22% респондентів згодні на нижчу заробітну плату під час переходу на нову роботу [15, с. 59]. Розвиток ринкових відносин підвищує значущість соціальних пільг, які може запропонувати конкретне підприємство своїм майбутнім працівникам.

Розуміючи високий рівень конкуренції на ринку праці стосовно висококваліфікованих спеціалістів, вітчизняні компанії намагаються утримати в своєму штаті цінних співробітників – носіїв інтелектуального ресурсу. Зрозуміло, що акценти внутрішньої мотивації інтелектуальних працівників відрізняються від напрямів мотивації традиційних працівників. Керівництво підприємства вважає, що соціальні стимули в управлінні мотивацією інтелектуальних працівників відходять на другий план. По відношенню до працівників виробничих цехів, що складають основу самого промислового підприємства за специфікою його діяльності, ситуація в сфері мотивації тут дещо інша. На відміну від сектору високопрофесіональних спеціалістів цей сегмент відрізняється високою плинністю кадрів, і тому в ньому завжди є певний запас вільної робочої сили. Під час звільнення інтелектуальних працівників компанія несе прямі збитки від упущеного прибутку, а під час звільнення традиційних працівників – витрати пов'язані з тимчасовим вивільненням робочого місця та витратами часу і грошових засобів на пошук нового співробітника, укладення договору з ним, його адаптації на новому робочому місці тощо. При цьому компанії часто проводять достатньо поверхневу оцінку здібностей та особистих якостей таких співробітників, і тому нерідко після їх прийому на роботу виявляється, що за якимись характеристиками вони не підходять для певного робочого місця. Зважаючи на це, компанії мають завчасно планувати побудову системи мотивації для таких працівників з орієнтацією на соціальні пільги, що можуть забезпечити власні об'єкти соціальної інфраструктури – послуги зі складу соціального пакету, що пропонує конкретне підприємство [16].

Розвинена система нематеріальних соціальних пільг здатна дати керівництву підприємства низку переваг, серед яких: сприяння залученню потрібних працівників, збереження груп цільових працівників упродовж необхідного періоду, підтримка конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, стимулювання продуктивності праці тощо. При цьому соціальна політика має бути, насамперед, виваженою, щоб натомість компанія отримала позитивний ефект.

У XXI ст. на підприємствах різних країн нематеріальна частина соціального пакету коливається від 17% (в Японії) до 33% (у Франції) [17]. Що ж стосується України, де в 2013 р. налічувалося до 47,3 тис. промислових підприємств, на яких працювало 18,8% усього зайнятого населення [18, с. 107], то незарплатна сфера мотивування була більш поширеною за часів планової економіки з розвиненою сферою інфраструктурних закладів, що гарантували особливий соціальний статус працівникам конкретного підприємства. Сьогодні існує диспропорція в готовності різних підприємств здійснювати фінансування різного роду соціальних програм. Так, одні промислові компанії (наприклад, ПАТ „Мотор Січ", ДП „Артемсіль", ТОВ НВП „Зоря", ПАТ „Дніпропетровський агрегатний завод", ПАТ „Донецький електротехнічний завод" тощо) витрачають значні кошти на соціальну політику, фінансують ті чи інші власні об`єкти соціальної сфери, тоді як інші підприємства неохоче погоджуються вкладати фінансові ресурси на цілі поза межами основної діяльності. На рішення керівництва компанії стосовно управління власною соціальною сферою значною мірою впливає належність до певної галузі. Так, мережа профілактичних закладів та закладів охорони здоров'я має найбільше значення для підприємств гірничої, металургійної галузі, машинобудівної, хімічної промисловості тощо; власний житловий комплекс важливий для компаній, що наймають працівників за вахтовим методом; дитячі та виховні заклади необхідні на підприємствах, що залучають до роботи молоді сім'ї з дітьми і т. д. Крім того, на соціальну політику багатьох підприємств впливає їх належність до того чи іншого холдингу. Як правило, окреме підприємство, що діє у складі групи компаній, провадить соціальні програми, що погоджені з загальною соціальною направленістю усього холдингу. Для прикладу, компанії зі складу хімічного холдингу „Титан Україна" (у складі якого ДП „ЗТМК", ПАТ „Кримський ТИТАН", ПАТ „Сумихімпром", „Іршанський ГЗК" і „Вільногірський ГМК") свого

часу активно наголошували на проведенні уніфікованої соціальної політики: „У центрі уваги – людина праці. Ми як роботодавці повинні забезпечити нашим працівникам такі умови, щоб вони були заінтересовані працювати краще. Соціальна сфера тісно переплітається з виробничою. На сьогодні необхідно розробити системну комплексну програму соціального розвитку підприємств вітчизняної титанової галузі…" [19].

Закриття великої кількості соціальних закладів відомчого підпорядкування прийнято пов'язувати з їх неефективністю. За таких умов неодмінним завданням кожного суб`єкта здійснення соціальної політики є визначення напрямів підвищення ефективності соціальної діяльності, для чого необхідним є розроблення адекватних стратегій управління соціальною інфраструктурою у складі підприємства. Поворотним моментом у розвитку соціальної сфери підприємств в Україні можна назвати приклад приватизації іноземним інвестором ВАТ „Криворізький гірничо-металургійний комбінат «Криворіжсталь»". Однією з основних умов під час проведення конкурсу з продажу пакета його акцій був блок питань щодо утримання, фінансування і розвитку соціальної сфери [20]. Утім, незважаючи на значну соціальну роль політики підприємств щодо соціоінфраструктурних об'єктів, зміна власників суб'єктів господарювання вносить своєрідні зміни і в політику щодо соціальних об'єктів, часто негативні.

Об'єктивне оцінювання ефективності управління соціальною інфраструктурою сучасних промислових підприємств наражається на істотні труднощі, оскільки й досі бракує науково обґрунтованих загальних методик її визначення. Оцінювання ефективності утримання конкретних об'єктів соціальної сфери вимагає цілісної методики, що передбачає виділення ефектів від здійснення соціального фінансування, необхідність формування системи критеріїв та показників, за допомогою яких може бути оцінений результат функціонування власних закладів соціальної інфраструктури. Система таких критеріїв та показників дасть можливість здійснити моделювання та опис проблемної ситуації на основі статистичних даних компанії в динаміці та результатів, що містяться у фінансовій та нефінансовій звітності. У подальшому це дозволить усунути слабкі сторони соціальної політики компаній за рахунок ліквідації неперспективних соціальних об'єктів та підтримки тих, розвиток яких є найбільш необхідним як для підприємства, так і для регіону, де воно розташоване.

В умовах сучасного нестабільного економічного становища промислові підприємства у здійсненні будь-яких заходів соціальної політики передусім, повинні звертати увагу на їх результат у майбутньому та ефективність з позиції мотивації персоналу, без чого такі заходи не мають сенсу. Управління соціальною інфраструктурою пропонуємо здійснювати шляхом оцінювання трьох складових ефективності її функціонування з позицій кожного учасника соціального процесу – власники та керівництво компанії, його працівники та місцева громада (суспільство взагалі). Задоволення інтересів цих трьох цільових груп узагальнюється трьома складовими: економічна, мотиваційна та соціальна відповідно, що в сумі формують мультиплікативну ефективність управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства (рис. 1).

Загальна модель оцінки ефективності управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства має такий вигляд:

$$E_{об.\ ін.} = \{C_е; C_м; C_с\} \quad (1)$$

де $E_{об.\ ін.}$ – показник загальної ефективності управління соціальною інфраструктурою; $C_е$ – економічна складова; $C_м$ – мотиваційна складова; $C_с$ – соціальна складова.

Економічна складова показує доцільність утримання соціальної інфраструктури, тобто містить у собі показники прибутковості або хоча б самоокупності, що дає керівництву інформацію про те, чи є конкретний об'єкт соціальної сфери тим, що самофінансується. *Мотиваційна складова* проявляється в активній підтримці персоналом підприємства наявності певних об`єктів соціальної інфраструктури, не завжди при цьому прибуткових для суб'єкта господарювання. Як правило, менеджмент підприємства має право на

Рис. 1. Трикветр ефективності управління соціальною інфраструктурою промислового підприємства

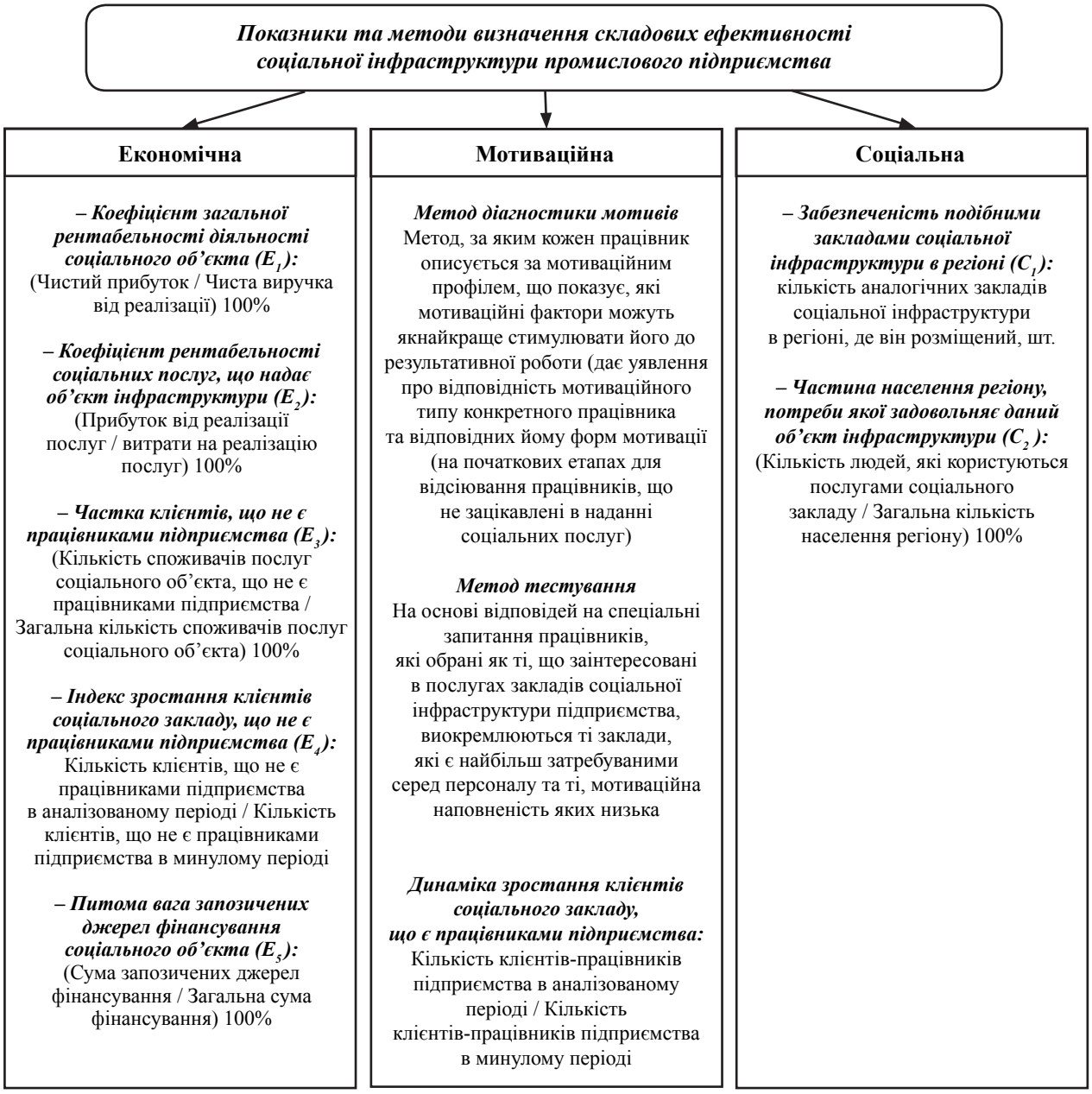

Рис. 2. Складові для визначення ефективності діяльності закладів соціальної інфраструктури в складі промислового підприємства

свій розсуд приймати рішення стосовно подальшого утримання таких об'єктів. *Соціальна складова* є найбільш суперечливою, оскільки прямої вигоди від досягнення високого її значення керівництво підприємства не бачить. Вона полягає у фактичному забезпеченні суспільства набором соціальних об'єктів, у яких є потреба через їх відсутність чи недостатність на конкретній території, де функціонує соціальна інфраструктура конкретного підприємства. Докладно способи розрахунку цих трьох складових показані на рис. 2.

Залежно від виду діяльності підприємства (виробництво складної техніки, виробничо-технічної продукції, складних товарів, видобувна промисловість, виробництво продукції легкої чи харчової промисловості, побутової техніки, надання різного виду послуг тощо) кожна з цих складових може бути провідною у тій чи іншій мірі. Якщо з економічною складовою все більш менш зрозуміло – жодна компанія не відмовиться від установи, що приносить прибутки, то з іншими складовими ситуація складніша. Так, для підприємств, кінцевим споживачем яких є звичайне

населення, значно зростає важливість соціальної складової, оскільки цільовий споживач звертає увагу на те, як позиціонує себе компанія в умовах зростання соціальної значущості бізнесу. Тоді як для підприємств, що надають різного виду послуги та трудомістких і наукоємних виробництв (машинобудування, хімічна, металургійна промисловість тощо) важливою є, разом із економічною, мотиваційна складова.

У табл. 1 наведено можливі інтервали значень показників за трьома складовими ефективності, за якими визначається, наскільки пріоритетним для заінтересованих сторін є аналізований соціальний об'єкт у складі підприємства.

В основу визначення значимості економічної складової покладено показники загальної рентабельності соціального об'єкта та рентабельності соціальних послуг, що ним надаються. Значення цих показників більше одиниці (чим вище це значення, тим краще) свідчать про вигідність утримання об'єкта соціальної інфраструктури для підприємства. При цьому за значень цих показників, що наближаються до 1 та навіть, коли один з них менший за одиницю, важливим є урахування додаткових показників діяльності цього закладу. Як правило, він може бути прибутковим за умови, що частка його клієнтів, що не є працівниками підприємства, сягає 20% та більше. Бажано, щоб динаміка індексу зростання таких клієнтів була позитивною. Ідеальною є ситуація, коли соціальний заклад є самоокупним, проте за сьогоднішніх умов це можливо лише для невеликої кількості об'єктів соціальної інфраструктури. Прийнятною є ситуація, коли питома вага усіх запозичених джерел фінансування об'єкта складає до 10%.

Мотиваційна значимість окремих закладів інфраструктури в складі підприємства починається з визначення початкової вибірки працівників. Тільки ті, для яких серед мотивів праці мають значення соціальні послуги, що надаються закладами соціальної інфра-

Таблиця 1

Визначення значимості складових ефективності діяльності соціального закладу

Складова	Значення показників-індикаторів	Рівень потенціалу у межах складової	Значимість складової для аналізованого об`єкта соціальної інфраструктури
Економічна	якщо хоча б один з показників E_1 або E_2 більше 1	високий економічний потенціал	висока економічна значимість соціального об'єкта (+)
	якщо E_1 та E_2 близькі до одиниці, а показники E_3і	економічний потенціал вище середнього	
	якщо один з показників E_1 або E_2 близький до одиниці, інший менший за одиницю, а показник E_5J	середній економічний потенціал	
	усі інші випадки	недостатній економічний потенціал	низька економічна значимість соціального об'єкта (-
Мотиваційна	якщо за результатами опитування пріоритетними обрали послуги певного об'єкта соціальної інфраструктури більше 30% працівників підприємства (серед тих, що входили у вибірку)	високий мотиваційний потенціал	висока мотиваційна значимість соціального об'єкта (+)
	якщо за результатами опитування пріоритетними обрали послуги певного об'єкта соціальної інфраструктури 20 – 30% працівників підприємства (серед тих, що входили у вибірку)	достатній мотиваційний потенціал	
	якщо в за результатами опитування пріоритетними обрали послуги певного об'єкта соціальної інфраструктури менше 20% працівників підприємства (серед тих, що входили у вибірку)	недостатній мотиваційний потенціал	низька мотиваційна значимість соціального об'єкта **(-)**
Соціальна	якщо C_1J	високий соціальний потенціал	висока соціальна значимість соціального об'єкта (+)
	якщо жоден з показників соціальної складової не відповідає заданим вище умовам	соціальний потенціал як у більшості соціальних об'єктів	соціальна значимість як у більшості соціальних об'єктів **(-)**

структури підприємства, цікавлять нас у процесі дослідження. Як правило, частина таких працівників складає до 50%. Якщо з цих працівників частина тих, які обирають послуги аналізованого об'єкта пріоритетними (серед інших соціальних закладів) складає від 20%, то можна говорити про його високу мотиваційну значимість соціального закладу.

У процесі аналізу соціальної складової беремо до уваги те, що навіть за достатності значення хоча б одного показника (кількісного (C_1 та C_2) або якісного (C_3)) об'єкт соціальної інфраструктури відносимо до групи тих, що мають високу соціальну значимість. Це не означає, що всі інші об'єкти, що не потрапляють до цієї групи не є соціально важливими. Кожен заклад по-своєму відіграє ті чи інші важливі соціальні функції в суспільстві. Розмежування здійснюється лише для того, щоб виокремити серед усіх соціальних закладів конкретного підприємства ті, які потребують першочергової підтримки.

Для визначення мультиплікативної ефективності об'єкта соціальної інфраструктури промислового підприємства застосовуємо формулу:

$$E_{\text{об. ін.}} = C_e{}^x v_e + C_M{}^x v_M + C_C{}^x v_C, \qquad (2)$$

де $E_{об.ін.}$ – мультиплікативна ефективність об'єкта соціальної інфраструктури підприємства; C_e – економічна складова (може дорівнювати двом значенням – 0 та 1); v_e – вагомість економічної складової; $C_м$ – мотиваційна складова (значення – 0 або 1); $v_м$ – вагомість мотиваційної складової; C_c – соціальна складова (значення – 0 або 1); v_c – вагомість соціальної складової.

Усі вагомості у формулі 2 визначаються експертним шляхом. Значення 0 за складовою надається, коли соціальний об'єкт має низьку економічну, мотиваційну або соціальну значимість відповідно. Значення 1, якщо за розрахунками значимість є високою.

На основі табл. 1 за складовими ефективності діяльності соціальних об'єктів промислового підприємства можна скомпонувати такі комбінації значимостей (рис. 3).

До групи об'єктів, що економічно вигідні, в основному належать ті заклади інфраструктури, послуги яких надаються на платній основі (частково оплачуваній) для працівників підприємства та інших споживачів, хоча основу прибутку цих організацій все ж становлять останні. До них можуть відноситися готельні та заклади громадського харчування, санаторії-профілакторії, будинки відпочинку, дитячі табори тощо. Такі об'єкти інфраструктури можуть бути не тільки самоокупними або самофінансуватися, але й за налагодженої маркетингової політики управління ними приносити стабільні прибутки.

Залежно від типу підприємства до об'єктів, що важливі для працівників, належатимуть заклади охорони здоров'я (для шкідливих виробництв), житло, що надається працівникам (особливо для підприємств, що знаходяться у великих містах), заклади харчування в складі підприємства (для підприємств з подовженою тривалістю робочого дня) тощо.

Усі соціальні об'єкти промислових підприємств без сумніву мають ту чи іншу соціальну цінність, проте ліквідація одних з них несе за собою більшу втрату порівняно з іншими. Такі заклади відносимо до групи об'єктів інфраструктури, особливо важливих для місцевої громади. Наприклад, будинки культури, стадіони, спортивні заклади, виставкові центри, тобто ті заклади інфраструктури, які обслуговують велику частину населення регіону.

Пропонуємо на основі значимості виокремлених складових ефективності управління соціальною

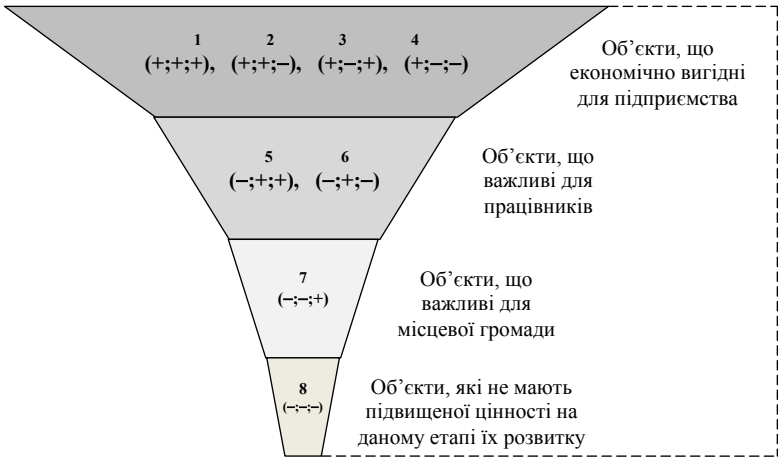

Рис. 3. Визначення значимості об`єктів соціальної інфраструктури промислового підприємства для зацікавлених сторін шляхом комбінацій економічної, мотиваційної та соціальної складових

інфраструктурою (табл. 1) сформувати доречні стратегії управління окремими видами соціальних об'єктів. Ці стратегії визначаються шляхом співставлення оціночних показників, що отримані у процесі розрахунку складових. Кожна стратегія містить свій набір заходів для забезпечення ефективності управління закладами соціального призначення. Відповідно до рис. 3 стратегії управління розмежовуються на вісім груп (вони позначені цифрами від 1 до 8 на рис. 3) (табл. 2).

Таке розмежування стратегій щодо управління окремими соціальними об'єктами, особливо, коли підприємство володіє широкою мережею власних соціальних закладів, дасть можливість ефективно

Таблиця 2

Рекомендовані стратегії управління об'єктами соціальної інфраструктури

Номер групи	Рекомендована стратегія	Сутність стратегії	Підприємства, для яких стратегія є найбільш доцільною
1	Стратегія утримання позицій *(висока значимість об'єкта за всіма складовими)*	Передбачає підтримання наявного економічного стану об'єкта; покращання якості обслуговування клієнтів; залучення додаткових інвестицій на розвиток соціального об'єкта тощо	Для усіх підприємств
2	Стратегія закріплення соціального статусу в регіоні (*невисока соціальна значимість соціального закладу*)	Моніторинг конкурентних організацій у регіоні; розширення послуг, що надає даний об'єкт; пошук та завоювання нових клієнтів, детальне висвітлення результатів діяльності у ЗМІ тощо	Для підприємств, що прагнуть відноситися до соціально відповідальних компаній
3	Стратегія орієнтації на комерційний ефект (*низька мотиваційна значущість)*	Розширення клієнтської бази за рахунок споживачів, що не є працівниками підприємства, маркетингові заходи з просування послуг соціального закладу, зокрема за підтримки органів місцевого управління тощо	Для підприємств, що диверсифікують свою діяльність за рахунок надання послуг власними закладами соціальної інфраструктури
4	Стратегія перспективного розвитку (*висока лише економічна значимість об'єкта*)	Утримання досягнутого рівня економічних показників та їх нарощування, прогнозування змін ринку з метою можливої адаптації до нових умов тощо	Для підприємств, які мають широку мережу закладів соціальної інфраструктури
5	Стратегія дофінансування (*економічно невигідний об'єкт інфраструктури з високою мотиваційною та соціальною значимістю*)	Політика дофінансування таких об'єктів інфраструктури, зокрема бюджетне фінансування, перегляд цінової політики, у деяких випадках переведення соціального закладу з розряду тих, що надають безкоштовні послуг, у ті, послуги яких частково та повністю оплачуванні, зокрема для працівників підприємства тощо	Для підприємств, економічне становище яких не дає можливості утримувати надто обтяжливі у фінансовому плані соціальні об'єкти, як правило, це підприємства, що знаходяться в невеликих містах
6	Стратегія орієнтації на працівників підприємства (*висока лише мотиваційна значущість*)	Максимальне урахування реальної мотивації персоналу з метою побудови такої системи надання послуг соціальним закладом, яка б максимально задовольняла потреби працівників за якістю, ціною, асортиментною політикою, та слугувала надійним інструментом відновлення та розвитку людського капіталу підприємства	Для підприємств з особливими умовами (зокрема шкідливі, вахтовим методом тощо) праці
7	Стратегія перекладення зобов'язань щодо утримання об'єкта (*висока соціальна значущість соціального об'єкта*)	Провідна роль місцевих органів управління в підтримці та розвитку соціального закладу (надання пільг підприємству, у складі якого діє даний заклад, різного роду компенсації або навпаки обмеження для підприємств, що стимулюють їх до збереження соціального об'єкта та його утримання)	Для підприємств, що перебувають у складному економічному становищі (інший варіант – коли утримання соціального об'єкта несе за собою великі збитки для підприємства)
8	Стратегія диференціації послуг (*низька значущість соціального закладу за всіма складовими*)	Пошук альтернативних шляхів використання соціального об'єкта (здача в оренду, перепрофілювання тощо) або призупинення діяльності, у деяких випадках передача в комунальну власність	Для всіх приватних підприємств та більшої частини державних

скоригувати зусилля та фінансові ресурси на найбільш доцільних заходах для конкретного закладу інфраструктури на певному етапі його розвитку. Подані у табл. 2 стратегії виступають приблизним варіантом можливих дій щодо певного соціального закладу. Під час ухвалення рішень щодо управління соціальними об'єктами важливими факторами виступають фінансові можливості підприємства, реальні наміри керівництва щодо цього об'єкта, минулий досвід реалізації подібних заходів у цій сфері.

Отже, дослідження показало, що оцінювання ефективності соціальної інфраструктури промислового підприємства має базуватися на оцінюванні різноспрямованих складових, важливе місце серед яких належить поряд із економічною – мотиваційній та соціальній. За цими складовими запропоновані доцільні стратегії щодо управління окремими закладами соціальної інфраструктури промислових підприємств. Рекомендовані заходи з управління соціальними об'єктами базуються на тому, що якщо заклад з високою економічною значущістю буде вигідним практично кожному підприємству, то соціальні об'єкти з високими значеннями лише мотиваційної та / або соціальної складової доречно утримувати та розвивати окремим типам підприємств за специфікою їхньої діяльності чи іншими характеристиками. Соціальна складова взагалі рідко враховується керівниками сучасних підприємств, що підвищує значення стимулювання промислових підприємств до утримання власної інфраструктури органами місцевої влади.

Перспективами подальших досліджень є розрахунок трьох зазначених складових управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових для конкретного підприємства, формування на основі їх зіставлення доцільних типів стратегій для аналізованого суб'єкта господарювання з управління закладами соціальної сфери та розроблення конкретних заходів з оптимізації управління соціальною інфраструктурою.

Література

1. **Логачова Л. М.** Проблеми і перспективи розвитку соціальної інфраструктури промислового регіону / Л. М. Логачова, І. О. Коваленко // Структурні реформи і трансформації в промисловості: перспективи і пріоритети: тези доп. і повідом. Міжнародної наук.-практ. конференції (Донецьк, 17 грудня 2010 р.); НАН України, Ін-т економіки промисловості; відп. ред. О. І. Амоша. – Донецьк, 2010. – 308 с. 2. **Данилова С. В.** Оценка эффективности управления социальной инфраструктурой ресурсодобывающих предприятий : дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Светлана Витальевна Данилова. – Тюмень, 2011. – 176 с. 3. **Крылов Э. И.** Анализ эффективности затрат на воспроизводство стоимости рабочей силы / Э. И. Крылов. – СПб : СПб. гос. университет аэрокосмического приборостроения, 2001. – 91 с. 4. **Кузнецов А. Л.** Социальные стратегии предприятия / А. Л. Кузнецов. – Ижевск : Изд-во ИжГТУ, 2000. – 227 с. 5. **Норкина И. М.** Эффективность социальных инвестиций: монография / И. М. Норкина. – СПб : Химиздат, 2006. – 169 с. 6. **Сичова Н. В.** Методичне забезпечення оцінки результативності та ефективності стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі / Н. В. Сичова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 2. – С. 67 – 73. 7. **Тернавский Ю. И.** Эффективные механизмы управления объектами социальной инфраструктуры предприятий : дис. … канд. экон. наук: 08.00.04 / Ю. И. Тернавский. – Мариуполь, 2011. – 194 с. 8. **Тернавский Ю. И.** Прогнозирование показателей финансового плана социального развития металлургического предприятия на базе методов экономико-математического моделирования / Ю. И. Тернавский // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2(18). – С. 155 – 158. 9. **Харитонова Н. А.** Оценка экономической эффективности социальной деятельности предприятия / Н. А. Харитонова, Е. Н. Харитонова // Фундаментальные исследования. – 2005. – № 1. – С. 81 – 83. 10. **Чуб А. А.** Совершенствование управления развитием социальной инфраструктуры промышленного комплекса : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А. А. Чуб. – М., 2003. – 178 с. 11. **Шекова Е. Л.** Совершенствование механизма управления некоммерческими организациями культуры в условиях переходной экономики : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 „Экономика и управление народным хозяйством" / Е. Л. Шекова. – Санкт-Петербург, 2002. – 25 с. 12. **Якимчук Т. В.** Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. В. Якимчук. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/ Soc_gum/Vzhdtpdf. 13**. Кузнєцова О. В.** Сучасний стан соціальної відповідальності бізнесу / О. В. Кузнєцова, Ю. В. Кулій-Дем'янюк // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 4 (58). – С. 236 – 242. 14. **Фещур Р. В.** Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/ bitstream/ntb/10053/1/36.pdf. 15. **Ліщинська О.** Моральні аспекти підприємницької діяльності / О. Ліщинська // Вісн. Львів. ун-ту. Філософські науки. – 2008. – Вип. 11. – С. 115 – 123. 16. **Кокоба А.** Рожденные кризисом / А. Кокоба // Инвестгазета. – 2010. – № 12. – С. 58 – 63. 17. **Тра-**

пицын С. Ю. Мотивация персонала в современной организации // С. Ю. Трапицын, Б. А. Бавина, Н. В. Василенко и др. – СПб : ООО „Книжный Дом", 2007. – 240 с. 18. **Довгань Л. Є.** Економічні аспекти корпоративної соціальної відповідальності в умовах макроекономічної кризи / Л.Є. Довгань, І. П. Малик // Економічний вісник НТУУ „КПІ". – 2012. – № 2. – С. 106 – 110. 19. **Предприятия** холдинга „Титан Украины" провели совещание по унификации социальных стандартов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ztmc.zp.ua/ru/press-tsentr/press-relizy/135-predpriyatiya-kholdinga-titan-ukrainy-proveli-soveshchanie-po-unifikatsii-sotsialnykh-standartov. 20. **Храпкіна В. В.** Соціальна складова системи фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Храпкіна. – Режим доступу : http://science.crimea.edu/zapiski /djvu_econom/2009/econ_28_2009 /hrapkina.pdf. 21. **Fred L.,** Fred L., Stoner Ch., Hattwick R. Business: an integrative approach. 2001. 335 p.

Летуновська Н. Є. Управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств у сучасних умовах

У статті проаналізовано сучасні тенденції в сфері управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств. Автором зосереджено увагу на сучасних складнощах в оцінці ефективності діяльності соціальних закладів відомчого підпорядкування. Запропоновано методику оцінювання ефективності об'єктів соціальної інфраструктури підприємства на основі визначення трьох складових їх діяльності. Цей підхід ураховує одночасно інтереси власників (керівників) підприємства, працівників та суспільства у цілому. На основі співставлення отриманих значень складових надано перелік рекомендованих стратегій управління соціальними об'єктами промислових підприємств різного типу.

Ключові слова: соціальна інфраструктура промислового підприємства, ефективність соціального об'єкта, стратегія управління закладом соціальної інфраструктури промислового підприємства, економічна ефективність, соціальна ефективність, мотиваційна складова.

Летуновская Н. Е. Управление эффективностью социальной инфраструктуры промышленных предприятий в современных условиях

В статье проанализированы современные тенденции в сфере управления социальной инфраструктурой промышленных предприятий. Автором сосредоточено внимание на трудностях в оценке эффективности деятельности социальных заведений ведомственного подчинения. Предложена методика оценивания эффективности объектов социальной инфраструктуры предприятия на основе определения трех составляющих их деятельности. Этот подход учитывает одновременно интересы собственников (руководителей) предприятия, работников и общества в целом. На основе сопоставления полученных значений составляющих подан перечень рекомендованных стратегий управления социальными объектами промышленных предприятий разного типа.

Ключевые слова: социальная инфраструктура промышленного предприятия, эффективность социального объекта, стратегия управления заведением социальной инфраструктуры промышленного предприятия, экономическая эффективность, социальная эффективность, мотивационная составляющая.

Letunovskaya N. Ye. Management of Social Infrastructure of Industrial Enterprise Effectiveness in Modern Conditions

This paper investigates the current trends in management of enteprise's social infrastructure. The author focuses on the difficulties of effectiveness evaluating of social institutions of departmental subordination. The method of evaluating the effectiveness of social infrastructure on the basis of three components determination is proposed. This approach takes into account the interests of the owners (managers) of the company, employees and society. Basing on the comparison of three components the author submitted the list of recommended strategies for social objects management for industrial enterprises of different types.

Key words: social infrastructure of industrial enterprise, social object effectiveness, strategy of social infrastructure management, economic efficiency, social efficiency, motivation component.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2013
Прийнято до друку 12.03.2014