

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ

На правах рукопису

РЕВА Олексій Володимирович

УДК 658.3:316.662.22 [622.33]

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО  
ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

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

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК  
Батченко Людмила Вікторівна,  
доктор економічних наук, професор

Донецьк – 2014

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....	3
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	13
1.1. Сутність та види корпоративної соціальної відповідальності в управлінні персоналом .....	13
1.2. Система соціально відповідального управління персоналом підприємств.....	32
1.3. Концептуальні положення формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств України .....	48
Висновки до розділу 1 .....	66
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ .....	68
2.1. Національні особливості соціально відповідального управління персоналом підприємств України .....	68
2.2. Оцінка стану реалізації соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах .....	85
2.3. Механізм формування системи соціально відповідального управління персоналом шахт .....	103
Висновки до розділу 2 .....	121
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	124
3.1. Моніторинг стану та результативності соціально-відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств.....	124
3.2. Науково-методичні основи вдосконалення оцінки результативності соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах .....	141
3.3. Інформаційно-організаційне забезпечення функціонування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств .....	160
Висновки до розділу 3 .....	173
ВИСНОВКИ.....	176
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	180
ДОДАТКИ.....	203

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

<i>PR</i>	– паблік рілейшнз, відносини з громадськістю
<i>HR</i>	– людські ресурси, управління людськими ресурсами
в.п.	– відсоткові пункти
ВВП	– валовий внутрішній продукт
ВП	– Відокремлений підрозділ
грн	– гривня
ДП	– Державне підприємство
ДПЕК	– Донбаська паливно-енергетична компанія
ЄС	– Європейський союз
ЗМІ	– засоби масової інформації
ІТР	– інженерно-технічні робітники
КЗпП	– Кодекс законів про працю
КСВ	– корпоративна соціальна відповідальність
млдр	– мільярд
млн	– мільйон
МРР	– мультипроект реструктуризації та розвитку
ООН	– Організація об'єднаних націй
ПАТ	– Публічне акціонерне товариство
ПВП	– промислово-виробничий персонал
ПВП	– промислово-виробничий персонал
СВ	– соціальна відповідальність
СВБ	– соціальна відповідальність бізнесу
СКМ	– «Сістем Кепітал Менеджмент»
СРСР	– Союз Радянських Соціалістичних Республік
США	– Сполучені штати Америки
т	– тона

- Т.ЗВ. – так звані
- ТНК – транснаціональні корпорації
- ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю
- УДКР – Українська державна компанія з реструктуризації вугільних підприємств

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток економіки та суспільства загалом у ХХ – на початку ХХІ ст. супроводжувався становленням парадигми відповідального ставлення до найманих працівників з боку бізнесу, розповсюдженням ідей соціальної справедливості та захищеності робітників підприємств. Разом з тим даний процес був і залишається неоднорідним, з одного боку, за темпами, підходами, формами й обсягами впровадження соціально відповідальних заходів у бізнес-діяльність і практику управління, а з іншого – за масштабами реалізації в різних країнах і галузях.

Вугільна промисловість України залишається важливою ланкою національної економіки: обсяги реалізації готової продукції вугільними підприємствами за останні десять років зросли в реальному вираженні в 1,25 рази, а частка добувної промисловості у створенні ВВП – з 4,1 до 5,7 %. У той же час розвиток підприємств вугледобувної галузі протягом останніх років супроводжується низкою негативних явищ і тенденцій, серед яких слід назвати падіння виробництва через військово-політичні події 2014 р., низькі темпи введення нових виробничих потужностей, модернізації технічного оснащення, перевищення собівартості 1 т вугілля на тлі відставання зростання цін на готову продукцію, старіння та відносно зниження кваліфікації персоналу, високий рівень виробничого травматизму, скорочення потреби роботодавців у працівниках, збільшення нерегульованого видобутку вугілля і проблеми соціального характеру.

Зазначені тенденції та явища спричинили скорочення чисельності персоналу, наявність заборгованості із заробітної плати, занепад соціальної інфраструктури, яка перебувала на балансі шахт; послаблення контролю за трудовою дисципліною і матеріальним забезпеченням охорони праці; у маленьких шахтарських містечках, у яких шахти відіграють містоутворювальну роль, їх закриття або зменшення обсягів виробництва призвело до виїзду

молоді, особливо кваліфікованої, а отже, нестачі кадрових ресурсів і зрештою – до падіння продуктивності праці, соціального зубожіння шахтарів. Вирішення зазначених проблем і створення передумов підвищення продуктивності праці та віддачі коштів, вкладених у персонал та його соціальний розвиток, потребують новітніх підходів до управління персоналом, які базуються одночасно на принципах соціальної відповідальності та економічної обґрунтованості.

Вітчизняними та зарубіжними науковцями приділяється достатньо велика увага вказаним проблемам. Зокрема, питанням соціальної відповідальності бізнесу в ринкових умовах присвячено праці Дж. Асонгу [J. Asongu], Ю. Благова, Г. Боуена [H. Bowen], Е. Боумана [E. Bowman], Ю. Драчука, А. Керрола [A. Carroll], Г. Пермінової, Р. Райха [R. Reich], І. Сазонця, М. Фрідмана [M. Friedman], І. Царика та ін.; проблеми вугільної промисловості висвітлюються в дослідженнях О. Амоши, Л. Батченко, Ю. Залознової, З. Каїри, І. Петенко, Н. Рекової та ін., передумови формування ефективних систем управління персоналом, у тому числі з урахуванням принципу соціальної відповідальності, розкрито в роботах Ю. Березіної, В. Брича, Л. Головкової, Л. Жилінської, Д. МакГрегора [D. McGregor], Г. Шрьодера [H. Shreuder] та ін.

Попри наявність вагомих результатів у сфері обґрунтування змісту та функцій соціальної відповідальності в бізнесі, розкриття напрямів розвитку соціального забезпечення і захисту працівників вугільної промисловості, залишаються недостатньо обґрунтованими питання розвитку системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств відповідно до умов сьогодення. Зокрема, потребують удосконалення теоретичні й науково-методичні положення щодо поєднання в системі кадрового менеджменту вугледобувних підприємств принципів соціальної відповідальності, реалізація яких є вкрай необхідною за умов неспроможності держави виконувати соціальні зобов'язання повною мірою, та принципів економічної ефективності, коли соціальні інвестиції виправдовуються підвищенням продуктивності праці, обсягів реалізації, віддачі вкладених у соціальний розвиток персоналу коштів. Вищезазначене

обумовлює актуальність та науково-практичну значущість теми дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Донецького державного університету управління Міністерства освіти і науки України за темами: «Умови, фактори та механізми забезпечення розвитку ЗЕД України в сучасній світовій економіці» (номер держреєстрації 0109U005427, 2009–2013 рр.), у рамках якої автором проаналізовано еволюцію концепцій та міжнародний досвід реалізації соціальної відповідальності бізнесу; «Соціально-економічний розвиток підприємств та галузей національної економіки: механізми і методи управління та регулювання» (номер держреєстрації 0111U006423, 2011–2014 рр.), у межах якої досліджено складові системи соціально відповідального управління персоналом, сучасний стан управління персоналом на вугледобувних підприємствах України, окреслено шляхи вдосконалення системи соціально відповідального управління персоналом.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є теоретичне та науково-методичне обґрунтування складових системи соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах, а також розробка науково-методичного підходу до забезпечення результативності такого управління.

Відповідно до мети поставлено і вирішено такі завдання:

визначити теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності в управлінні персоналом;

дослідити організаційно-змістові аспекти системи соціально відповідального управління персоналом підприємств;

обґрунтувати концептуальні положення формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств України;

виявити особливості національного підходу до реалізації принципів соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств;

запропонувати механізм взаємодії держави, бізнесу та працівників у процесі формування системи соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах;

розвинути процедуру моніторингу результативності соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств;

визначити науково-методичні основи вдосконалення оцінки результативності соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах;

сформувати інформаційно-організаційне забезпечення функціонування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління персоналом на вугледобувних підприємствах України.

*Предмет дослідження* – теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти формування і розвитку системи соціально відповідального управління персоналом.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії щодо соціальної відповідальності бізнесу, роботи вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління персоналом підприємств та оцінки його ефективності.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України, дані нефінансової звітності й управлінського обліку підприємств, матеріали опитування працівників вугледобувних підприємств України тощо.

У процесі дослідження використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: аналіз та синтез – для уточнення категоріально-термінологічної бази дослідження; системний підхід – при



визначенні структурно-змістового наповнення системи соціально відповідального управління персоналом; економічний аналіз – для оцінки стану соціальної відповідальності вугледобувних підприємств в управлінні персоналом та її ефективності; статистичні методи – для вдосконалення процедури моніторингу результативності соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств; метод рефлексивного моделювання – для розробки інформаційно-організаційного забезпечення функціонування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які визначають принципи та організаційно-змістові аспекти формування та розвитку системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств України.

Найбільш важливими результатами, що містять наукову новизну є:

*у перше:*

запропоновано концептуальні положення формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств, які базуються на комплексному баченні змісту соціальної відповідальності перед персоналом, розмежуванні участі держави і бізнесу в її реалізації, визначенні науково-методичних підстав проектування складових системи соціально відповідального управління персоналом, що дало змогу конкретизувати обсяги та напрями реалізації соціальної відповідальності перед персоналом у рамках технології управління на вугледобувних підприємствах згідно із заданими державою обов'язковими нормами соціального захисту;

*удосконалено:*

науково-методичні положення здійснення оцінки результатів соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах України на основі конкретизації його напрямів з урахуванням специфіки

галузі й розробки системи показників, що кількісно та якісно характеризують рівень соціальної відповідальності в управлінні персоналом шахт;

механізм формування системи соціально відповідального управління персоналом на підприємстві на основі виокремлення методів і способів взаємодії держави, бізнесу та працівників вугледобувних підприємств у процесі застосування ними важелів реалізації соціально відповідальних дій, який дозволяє врахувати принципи національної моделі реалізації соціальної відповідальності та значущість окремих складових соціальної відповідальності для ефективності використання людських ресурсів;

систему інформаційно-організаційного забезпечення комунікацій між стейкхолдерами при реалізації соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств, що дозволило поліпшити взаємодію вугледобувних підприємств із фондами соціального страхування та з громадськістю;

*дістали подальшого розвитку:*

наукове трактування понять «корпоративна соціальна відповідальність», «соціально відповідальне управління персоналом», яке базується на розмежуванні сутнісних елементів соціальної відповідальності, розвитку класифікації форм і видів соціальної відповідальності бізнесу та держави, що дозволило окреслити організаційно-змістові аспекти формування та розвитку системи соціально відповідального управління персоналом;

уявлення про структуру і зміст системи соціально відповідального управління персоналом підприємств, яке на базі співставлення основних проявів соціальної відповідальності стосовно персоналу та етапів управління персоналом дозволило створити підґрунтя для підвищення релевантності управлінських рішень у цій сфері;

групування принципів національного підходу до реалізації систем соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах України на основі виділення їх змістових характеристик, що

дало змогу уточнити передумови формування механізму створення системи соціально відповідального управління персоналом на вітчизняних підприємствах вугледобувної промисловості;

процедура здійснення моніторингу результативності соціально відповідального управління персоналом на шахті, спрямована на вдосконалення технології соціально відповідального управління персоналом і проектування відповідних систем на вугледобувних підприємствах.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що використання розроблених рекомендацій обґрунтовує підвищення ефективності управління персоналом вугледобувних підприємств в аспекті зростання продуктивності праці та віддачі від соціальних інвестицій. Значення одержаних результатів обумовлене їх використанням у діяльності ПАТ «Шахта ім. О. Ф. Засядька», зокрема, при розробці стратегії соціального розвитку використано результати оцінки ефективності соціально відповідального управління персоналом, в організації роботи відділу кадрів – пропозиції щодо процедури моніторингу результативності соціально відповідального управління персоналом (довідка від 25.03.2014 № 12-11/077). Розроблений науково-методичний підхід до здійснення оцінки результатів соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах використано в діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» (довідка від 16.04.2014 № 15-224-74/1). Викладені в дисертації теоретичні положення щодо соціально відповідального управління персоналом використано в навчальному процесі Донецького державного університету управління Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін «Соціально відповідальний менеджмент міжнародних корпорацій», «Міжнародні комунікації в європейському бізнесі», «Європейський менеджмент ЗЕД» (довідка від 07.05.2014 № 05-21/12). Задначені довідки наведено в дод. А.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційну роботу виконано здобувачем самостійно, і в ній запропоновано авторський підхід до вирішення наукового завдання щодо формування системи соціально

відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств України. Внесок дисертанта в роботи, опубліковані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні наукові положення та одержані результати дослідження обговорювались і були схвалені на науково-практичних конференціях: «Розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів» (Донецьк, 2014 р.); «Регіональний розвиток – основа розбудови Української держави» (Донецьк, 2013 р.); «Формування ефективних механізмів господарювання в умовах сучасної економіки» (Запоріжжя, 2012 р.); «Розвиток міжнародних відносин та зовнішньоекономічної діяльності підприємств за сучасних умов» (Донецьк, 2010, 2012 рр.).

**Публікації.** Основні положення та результати дисертації опубліковано у 12 наукових працях, з яких сім статей у наукових фахових виданнях (у тому числі одна стаття – у виданні, включеному до міжнародних наукометричних баз), п'ять публікацій у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,35 ум.-друк. арк., з них особисто автору належить 3,6 ум.-друк. арк.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та види корпоративної соціальної відповідальності в управлінні персоналом

Формування і розвиток способів взаємодії людей в процесі їх життєдіяльності і співіснування протягом всієї історії людства обумовлюють об'єктивне існування низки явищ і механізмів, які в соціально-економічних науках відображаються категоріями «соціальне», «соціальна взаємодія», «соціально-економічна взаємодія» і, в кінцевому рахунку, приводять до необхідності аналізу сутності і змістових аспектів взаємодій людей в ході здійснення господарської діяльності. Одним з таких явищ виступає т. зв. соціальна відповідальність бізнесу (підприємця, підприємства, їх сукупностей) перед суспільством. Увага до даного явища загострилася в другій половині ХХ ст., і цей процес лише набирає обертів. Разом з тим, попри популяризацію даної проблеми в практиці і науці, сутнісні аспекти даного поняття розкриті недостатньо, що призвело до різноманіття підходів і поглядів на відповідальність бізнесу як таку, передумови її виникнення і форми реалізації.

В філософському змісті найбільш значущі для розуміння точки зору на відповідальність представлені в роботах багатьох мислителів (табл. 1.1). Протиборство їх точок зору визначає основну проблему трактування соціальної відповідальності в соціально-економічній системі: конфлікт індивідуального (суб'єктивного, окремого) з цілісним. Соціальна відповідальність (далі – СВ) виступає в даному випадку механізмом розв'язання даного конфлікту.

### Базові філософські підходи до розуміння соціальної відповідальності

(узагальнено автором на основі [101, 164, 139, 193, 31, 15, 156, 12, 37])

Підхід	Зміст трактування категорії «відповідальність»
Суб'єктивно-індивідуалістичний підхід	
Екзистенціалізм (С. К'єркегор, Ж.-П. Сартр Ж.-П.)	СВ – не відповідальність особи перед суспільством або суспільства перед особою, а як загальний рівень розвитку відповідальних відносин у суспільстві в його індивідуалізованому вигляді. Свобода виражається у відповідальності як осмисленому ставленні до власної поведінки незалежно від інститутів чи категоричних настанов, що, в свою чергу, означає рефлексивну, суб'єктивну, природу відповідальності.
Теорія соціальної дії (М. Вебер)	особливість соціальної дії як мінімальної одиниці соціальної діяльності полягає в можливості вибору способу досягнення мети та певних альтернативних засобів за умови взаємовигідного співробітництва та отримання взаємної користі
Суспільно-цілісний підхід	
Марксизм (М. Цветаєва, О. Плахотний)	СВ – універсальна форму зв'язку і взаємозалежності особистості та суспільства: індивід як істота суспільна не може жити ізольовано від інших, поза соціально-економічними відносинами. СВ – міра вільного проявлення соціальним суб'єктом свого зобов'язання та права вибирати в конкретних умовах оптимальний варіант ставлення до дійсності, виходячи з прогресивних інтересів суспільства
Етична концепція (Ф. Достоєвський, М. Бахтін)	СВ має витoki в контексті розгляду ціннісних і духовних проблем. Людина має поводитися відповідально, навіть не зважаючи на всі тягари і страждання, які несе їх така поведінка
Комунікативна концепція (К.-О. Апель, М. Рідель)	СВ – це відповідальність суб'єкта за розв'язання проблем та рівноправність у розв'язанні проблем усіх членів реальної комунікативної спільноти, а саме: нині існуючих людей. Важливим моментом є оцінка наслідків дій та побічних впливів, а також обґрунтування норм на основі досягнення взаєморозуміння між усіма можливими суб'єктами

Зазначені філософські погляди відповідають основним підходам до розуміння корпоративної соціальної відповідальності в сучасній науці.

Г. Боуен в 1953 р. визначив соціальну відповідальність як реалізацію такої політики, прийняття таких рішень або дотримання такої лінії поведінки, які були б бажані з позицій цілей та цінностей суспільства [199].

М. Фрідмен в руслі ліберальної доктрини надає два фундаментальних твердження щодо соціальної відповідальності:

є одна і тільки одна соціальна відповідальність [бізнесу, О. Рева] – використовувати власні ресурси і займатися тими видами діяльності, які збільшують дохід, до тих пір, поки це не суперечить «правилам гри», яка власне кажучи є вільним і відкритим змаганням без обману та фальсифікації;

у системі вільного підприємництва і приватної власності менеджер корпорації – це найманий працівник власників бізнесу, який несе пряму відповідальність перед власними працедавцями. Зміст тієї відповідальності полягає в тому, щоб керувати бізнесом у відповідності до їх побажань, які в цілому зводяться до того, щоб заробити якомога більше грошей, наскільки це можливо, узгоджуючись з основними правилами суспільства, як втілено в закон або в етичні правила [3, 206].

Подібний підхід пов'язаний з тим, що у 1970-х рр. теорія соціальної відповідальності набула нової інтерпретації в межах неокласичної теорії, проголошуючи наявність «корпоративної свідомості», яка хоча і виходила за межі свого вузького бізнесу, проте її реалізацію було пов'язано з максимальним обмеженням державного втручання.

Розглядаючи зміст відповідальності бізнесу, А. Керролл трактує її як сукупність економічних, правових, етичних та дискреційних (філантропічних) очікувань суспільства щодо бізнесу і відзначає, що економічна та правова відповідальність обов'язкові для бізнесу, вони відповідають жорстким суспільним вимогам; етична відповідальність суспільством очікувана, а філантропічна – бажана [201, 200].

Відповідно до підходу К. Девіса, соціальна відповідальність ініціюється владою (при цьому органи влади повинні створювати умови і демонструвати соціальну відповідальність); суб'єкти підприємництва повинні, з одного боку, мати ринкові мотиви діяльності, а з іншого – бути відкритими і корисними для громадськості; соціальні витрати мають бути ретельно обчислені і розглянуті з точки зору правомірності їх віднесення на собівартість виготовлення продукції або надання послуг, оскільки у кінцевому підсумку оплачуються споживачем; ділові установи та організації,

як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, у тому числі й тих, що перебувають за межами звичайних сфер їх діяльності [1].

П. Друкер у власному визначенні соціальної відповідальності наводить і той шлях, яким, на його думку, вона має реалізовуватися: перетворення соціальних проблем в економічну можливість і економічний зиск, у виробничі потужності, компетентність персоналу, добре оплачувану роботу і, зрештою, багатство.

На думку Н. Супрун корпоративна соціальна відповідальність являє собою комплекс цінностей, заходів і процесів, що відображають добровільне зобов'язання компанії щодо реалізації соціальних ініціатив (як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі), результати яких сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі, зміцненню її ділової репутації, вирішенню завдань сталого розвитку організації та суспільства в цілому [176].

Ю. Благоев пропонує поділити існуючі підходи щодо соціально відповідальної діяльності підприємств на дві групи:

концепції «ядра» соціальної відповідальності, які представлені підходами щодо здійснення корпоративної соціальної відповідальності, корпоративної соціальної сприйнятливості та корпоративної соціальної діяльності;

«альтернативні» концепції, до яких належать: підходи щодо корпоративної сталості підприємства, корпоративного громадянства та управління заінтересованими сторонами [22].

Узагальнюючи наукові напрацювання західних та вітчизняних дослідників щодо «корпоративної соціальної відповідальності» Г. Пермінова зазначає, що вона у більшості праць трактується як добровільна діяльність компаній приватного і державного секторів, яка спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізації шкідливого впливу на



навколишнє середовище тощо, з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; покращання результативності бізнесу та показників прибутковості в довгостроковій перспективі; створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою, які є важливими складовими соціальних відносин [136].

І. Березіна визначає соціальну відповідальність корпорацій як соціально-економічний інститут, що функціонує як відкрита система, в рамках якої будується процес взаємодії корпорації та її стейк-холдерів, що сприяє скороченню трансакційних витрат, розв'язанню конфлікту інтересів та набуттю корпорацією стійких конкурентних переваг шляхом використання соціальних інвестицій, соціального партнерства, соціальної звітності [20].

Досить цікавим, і на нашу думку, більш глибоким є підхід, викладений в роботі О. Усатенко: соціальна відповідальність – це явище, що характеризує наявність у підприємства певних правил, практик і принципів з метою його відповідальності перед суспільством за взяті зобов'язання щодо використання ресурсів і сприяння сталому розвитку; основна ідея, яка лежить в основі соціальної відповідальності підприємства – забезпечити звітність підприємства перед суспільством за взятій у вигляді будь-яких виробничих ресурсів кредит, за їх розподіл, ефективність і результативність використання [181].

В розвиток даної ідеї, зокрема, в частині визначення того, через що виникає відповідальність у підприємства, слід навести слушну думку Т. Самофалової: предметом соціальної відповідальності бізнесу в економіці ринкового типу є соціально-економічні відносини як сукупність об'єктивних процесів та їхніх зовнішніх проявів у вигляді екстерналій, що супроводжують підприємницьку діяльність і так чи інакше впливають на життєдіяльність найманих працівників, а також суспільства в цілому (зокрема, в економічній, соціальній, психологічній, екологічній сферах) [25].

Дійсно, за власною природою соціально-економічні взаємодії являють собою суб'єкт-суб'єктні відносини, причому головний функціональний зміст системи соціально-економічних взаємодій як особливого способу

життєдіяльності людей складається в забезпеченні й розширеному відтворенні їх всебічного спільного існування для задоволення індивідуальних та колективних потреб відносно обмеженими ресурсами в ході праці або інших форм поведінки [121]. Обмеженість ресурсів для задоволення потреб, виникнення негативних наслідків використання ресурсів або інших екстерналій в цьому випадку завжди означає конфлікт інтересів суб'єктів соціально-економічних взаємодій і необхідність їх узгодження для забезпечення співіснування людей в суспільстві.

Це узгодження забезпечується за допомогою певних інститутів – усталених практик здійснення відносин. Причому ці практики можуть бути стихійно сформовані людьми, або закріплені державою. З іншого боку, зазначені інститути можуть бути ефективними за певних історичних умов і протягом певного історичного періоду, а після зміни цих умов втрачати власну ефективність. Управління процесом узгодження інтересів в економічній системі, покладене на державу, суспільство, окремі його групи, передбачає наявність можливостей (повноважень) та адекватної умовам реалізації цих можливостей відповідальності (зобов'язань).

Вільний конкурентний обмін не передбачає соціальної відповідальності бізнесу й спрямований лише на найбільш повне задоволення потреб споживачів найбільш ефективним для виробника способом. Як наслідок, у такому випадку споживач не захищений від неякісної продукції та неетичних дій з боку підприємців. Більше того, спосіб задоволення потреб конкретного споживача може бути неприйнятним для суспільства в цілому [179].

В. Щербина визначає господарську діяльність підприємства як суспільно корисну діяльність, що, по-перше, полягає у виробництві продукції, виконанні робіт, наданні послуг не для власних потреб виробника, а для задоволення потреб інших осіб; по-друге, виконується на професійних засадах; по-третє, результати такої діяльності мають реалізовуватися за плату, тобто функціонувати як товар; по-четверте, поєднує як приватні інтереси виробника, так і публічні інтереси (держави, суспільства, значних

верств населення тощо) [198]. В свою чергу, підприємство, виступаючи основною ланкою господарської діяльності, являє собою систему економічних відносин, передусім відносин економічної власності, що формуються всередині нього, а також між іншими суб'єктами господарювання з приводу виробництва, обміну, розподілу і споживання різноманітних об'єктів власності, а отже, їх привласнення, а також управління власністю з метою привласнення прибутку [58, 123]. Таким чином, в межах підприємства реалізується важлива частина соціально-економічних взаємодій між людьми, змістом якої є певні відносини власності (поєднання робітників із засобами виробництва, розподіл і перерозподіл доходів у вигляді заробітної платні та ін.), організаційно-економічні відносини (управління, координація, поділ праці тощо) та узгодження (конфлікт) інтересів робітників, керівників і власників підприємства.

Разом з тим, в соціально-економічних системах, відмінних від первісної, зазначені відносини не є стихійно організованими і значним чином регламентуються державою у вигляді інституційного оформлення практик соціально-економічної поведінки та відносин у вигляді норм права або підтримки норм моралі. У зв'язку з цим діяльність підприємств з використання ресурсів не є абсолютно вільною. Як зазначає Ш. Харрісон, компанії не належать державі, і тому вони можуть не надавати суспільні послуги, які зобов'язані надавати державні організації, й не створювати суспільні служби, фінансовані за рахунок податкових надходжень; проте компанії як частина суспільства зобов'язані розглядати власну поведінку в контексті виконуваної нею ролі в суспільстві [188]. Іншим підтвердженням даної тези може слугувати думка Д. Рокфеллера: уявлення про те, що бізнес використовує всю власність і всі кошти для максимізації прибутку переродилось у переконання, що власність породжує соціальні зобов'язання [209].

Отже в трактуванні змісту соціальної відповідальності суттєвим є виділення трьох суб'єктів: держава, людина та групи людей, організаційно об'єднаних за певною ознакою і з певною метою (підприємства, громади,

асоціації та ін.). І для кожного із цих суб'єктів соціальна відповідальність виступає засобом забезпечення власних зобов'язань перед іншими суб'єктами і перед суспільством у цілому за наявність і використання можливостей, які надаються цими суб'єктами або суспільством. Якщо відповідальність держави, яка виникла й існує як інститут організації та управління суспільством від рівня соціуму в цілому до рівня окремої людини, є об'єктивно обумовленою її природою, то передумови виникнення соціальної відповідальності підприємства є складнішими.

Основними об'єктивними мотивами бізнесу є отримання економічного ефекту (доходу, прибутку) і забезпечення отримання такого ефекту в певній перспективі. Разом з тим, прибуток, забезпечуючи суспільству рентабельність виробництва, необхідну для розширеного відтворення, не повинен перетворюватись на мету існування, досягнення якої не потребує власне виробництва й задоволення суспільно необхідних потреб. Сьогодні вже зрозуміло, що це є шлях спекулятивної економіки, на якому світ опинився внаслідок гонитви за найвищими стандартами життя. Відповідно раціональність поведінки підприємства полягає у встановленні з іншими суб'єктами соціально-економічної системи відносин такого змісту і характеру, які не заважатимуть реалізації або повноті реалізації цих мотивів. Підставами для реалізації соціальної відповідальності у даному випадку стануть: прагнення дотримання певних норм, порушення яких тягне за собою покарання, збереження або поліпшення ресурсної бази, набуття додаткових переваг за рахунок створення образу суспільно бажаної діяльності, попередження соціальних заворушень тощо.

А. Хімченко виділяє наступні причини виникнення соціальної відповідальності бізнесу за сучасних умов:

підприємництво неухильно набирає сили, спостерігається зростання чисельності підприємців і більше зосередження в їхніх руках матеріально-технічних і трудових ресурсів; вони зацікавлені в найшвидшій стабілізації соціально-економічної ситуації в країні, тому що від цього залежить

ефективність самого бізнесу;

усе більше входять підприємницькі кола і до розв'язання проблем політичного характеру, включаючи участь у розробці державних програм суспільного розвитку;

виникнення корпоративної соціальної відповідальності пов'язане зі зміною суспільних цінностей та пріоритетів; поряд із економічними чинниками все більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній відіграють неекономічні – рівень соціального забезпечення працівників, розробка та реалізація програм підтримки інтернатів, лікарень, шкіл, запровадження на підприємстві механізму контролю якості тощо [189].

Соціальна відповідальність в системі управління підприємством дозволяє ефективно узгоджувати інтереси сторін, шляхом використання програм соціального інвестування, інститутів партнерства та соціального діалогу, інструментів нефінансової звітності [48].

Відмінність понять «соціальна відповідальність підприємства», «корпоративна соціальна відповідальність» і «соціальна відповідальність бізнесу» при цьому обумовлена лише масштабами розгляду економічних одиниць й історичними обставинами популяризації соціальної відповідальності як складової філософії підприємницької діяльності.

Слід відзначити, що оскільки держава через власну природу має спеціальні інструменти, які примушують бізнес взяти зобов'язання щодо соціально відповідальної діяльності, то в сучасній науковій літературі та бізнес-практиці відбувається редукція розуміння корпоративної соціальної відповідальності як елемента моралі в поведінці підприємства, який передбачає самостійність і добровільність прийняття ним рішення про встановлення і дотримання в діяльності певних соціально значущих (прийнятних, бажаних) норм.

Разом з тим, співвідношення держави та приватного сектору в забезпеченні нівелювання негативних екстерналій, соціального вирівнювання та ін. є різним в різних конкретно-історичних та географічних умовах,

прикладом чого є існування декількох моделей соціальної відповідальності, про які мова йтиме нижче. Наприклад в країнах з розвинутою системою недержавного пенсійного забезпечення і незначною участю держави в регулюванні пенсій, пенсійне забезпечення входить в число напрямів добровільної корпоративної соціальної відповідальності, тоді як в інших країнах – це елемент обов'язкової, юридичної, відповідальності підприємства. Як справедливо зазначає Висоцька В., в реалізації частини зобов'язань бізнесу за використання робочої сили та території, на якій проживає громада, держава виконує опосередковану роль, яка за своєю суттю відповідає сучасним визначенням соціального партнерства: на відповідні державні проекти залучаються приватні ресурси в межах законодавчої бази стосовно державного соціального забезпечення з наступним наданням послуг. Отже, у наданні соціальних послуг держава і бізнес виступають рівноправними партнерами, і роль держави полягає не лише в акумулюванні й розподілі ресурсів на соціальні напрями, але і в активній участі в побудові інституціонального забезпечення умов надходження таких ресурсів. Тут слід говорити про сприятливі умови ведення бізнесу, запобігання корупції, легалізацію і запобігання утворенню тіньових схем формування доданої вартості. Ступінь суспільної відповідальності бізнесу щільно пов'язана з якістю послуг, що надаються державою. Якщо держава не виконує своєї ролі щодо створення і збереження сприятливих умов для розвитку бізнесу, не пропонує ефективних механізмів захисту прав власників і громадян, бізнес отримує привід ухилятися від виконання повною мірою своїх зобов'язань перед державою [26].

Крім того, в контексті аналізу взаємовідносин бізнесу та держави варто уточнити відмінність між юридичною і соціальною відповідальністю. Іванова О. вказує, що юридична відповідальність є особливим різновидом соціальної відповідальності, засобом державного забезпечення, охорони і захисту як природного так і позитивного права, у зв'язку з правомірною або протиправною поведінкою суб'єктів суспільних відносин [77]. Тому та

частина соціальної відповідальності, яку регламентує держава, виступає юридичною відповідальністю у зв'язку з правомірною і протиправною діяльністю підприємства. Та ж частина соціальної відповідальності бізнесу, яка є добровільною, тягне за собою юридичну відповідальність тільки в разі протиправних дій.

Соціальна відповідальність людини на підприємстві визначається усвідомленням загальних цілей і завдань організації, але, у першу чергу, соціальним походженням працівника, його соціальною роллю, соціальними цілями й завданнями, їхньою відповідністю цілям і завданням підприємства. Можна буде говорити про стабільний соціальний клімат за умови, що всі працівники належать приблизно до однієї соціальної верстви й приймають, хоча б частково, установки інших своїх колег. Ця складова соціального клімату впливає на можливість людей працювати в команді й діяти узгоджено. Кожна людина, індивід, особистість повинні бути соціально відповідальними за ті дії, які вони роблять на підприємстві і за її межами [189].

У структурі корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) доцільно виділити змістові складові (правові, морально-етичні, економічні, політичні, екологічні або комплексні), що у свою чергу мають обов'язкові та понадобов'язкові елементи, співвідношення між якими визначається силою зв'язку між бізнесом та суспільством, бізнесом та державою, солідарністю суспільства у сповідуванні певних цінностей, суспільно-політичною і релігійною ідеологією тощо. Розглянемо докладніше напрями та рівні КСВ.

Огляд літературних джерел і досвіду реалізації КСВ дозволяє визначити наступні напрями та інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.2).

Крім напрямів та інструментів доцільно виділяти і форми, в яких реалізується соціальна відповідальність. Як правило, ці форми виокремлюються відповідно до спрямованості соціально відповідальної діяльності на зовнішнє або внутрішнє середовище підприємства.

## Напрями і форми реалізації КСВ

(розроблено автором)

Напрямок	Інструменти реалізації напрямку
Вибір сфери діяльності	Вибір сфери діяльності повинний виходити з необхідності забезпечення стабільності і надійності функціонування підприємства, не суперечити вимогам суспільної моралі; розширення переліку видів діяльності у відповідності до інтересів суспільства, його безпеки
Взаємодія з діловими партнерами	Вироблення системи управління взаємовідносинами з партнерами, що не припускає опортунізму в поведінці; забезпечення врахування їх інтересів при плануванні діяльності підприємства; захист прав споживачів
Управління персоналом	Створення належних умов для праці і розвитку персоналу та членів сімей співробітників, забезпечення гарантій збереження робочого місця або турботи про звільненого працівника; недопущення дискримінації в трудових відносинах, примусової та дитячої праці; забезпечення гідного режиму праці та відпочинку, відповідальне управління ланцюгами постачання; формування організаційної структури представництва інтересів власників (корпоративного управління); внутрішнє волонтерство; програма мотивації і кар'єрного росту; етичні стандарти діяльності
Охорона навколишнього середовища	Дотримання принципів сталого розвитку в діяльності підприємства, докладання зусиль з охорони навколишнього середовища і підвищення норм екологічної безпеки господарської діяльності, впровадження концепції екологічного менеджменту на підприємстві
Взаємодія з державними органами	Сумлінність виконання нормативно-правових приписів органів державної влади, допомога органам державної влади та місцевого самоврядування у вирішенні соціальних, культурних, освітніх та інших проблем громади; виконання зобов'язань із соціального забезпечення (своєчасне перерахування до бюджету обов'язкових соціальних платежів)
Взаємодія із суспільством	Забезпечення доцільної прозорості діяльності підприємства і запобігання корупції, підтримка соціальних ініціатив, філантропія, волонтерська діяльність на користь громади, захист прав людини, діяльність pro bono (надання професійної допомоги благодійним, громадським та іншим некомерційним організаціям, а також фізичним особам, які не спроможні такі послуги оплатити), участь в ендавментах (цільових фондах, призначених для фінансової підтримки діяльності неприбуткових організацій, як правило, закладів освіти (університети, коледжі, приватні школи); культури (театри, музеї, бібліотеки); медичних та релігійних організацій)

Зовнішніми формами КСВ в роботі В. Євтушенко, В. Чигріною названо економічну, соціальну та екологічну політику, що впливає на суспільство, партнерів, місцеве співтовариство на території діяльності компанії тощо, а саме: них в першу чергу можна віднести: інституалізацію



питань КСВ і комунікації з КСВ, просування доброї справи, добродійний маркетинг, корпоративний соціальний маркетинг, корпоративна філантропія, розвиток і підтримка громад, благодійність і філантропія, волонтерська діяльність на користь громади, соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу, захист прав людини, захист прав споживачів, захист навколишнього середовища [1].

Приблизно такої ж точки зору дотримується і Н. Супрун, розділяючи зовнішню і внутрішню програми корпоративної соціальної відповідальності в залежності від спрямованості заходів на вид середовища підприємства [176].

Що стосується рівнів реалізації соціальної відповідальності, тут найбільш розповсюдженим є підхід, який відображено, І. Авадаєвою: мікрорівень (фірма): розробка соціальних пакетів для працівників та їх сімей; підвищення кваліфікація працівників; розвиток корпоративної культури; розвиток відносин з профспілками та радами трудових колективів; переосмислення досвіду укладання колективних договорів, розробки та реалізації планів соціально-економічного розвитку підприємств, шефства; мезорівень (регіон): участь бізнесу спільно з органами влади в розробці та реалізації проектів і програм регіонального розвитку; участь, спільно з громадськими організаціями, в системній благодійності, спонсорство; можливість створення регіональних фондів соціально-економічного розвитку; робота з засобами масової інформації (далі – ЗМІ) для формування позитивної громадської думки щодо бізнесу і прикладів успішного соціального партнерства, дотримання стандартів соціально-відповідальної поведінки; макрорівень (загальнодержавний рівень): координація зусиль бізнес-союзів і асоціацій; створення Національного Фонду соціального розвитку для підтримки цільових пріоритетних програм соціального розвитку за участю уряду [9].

В роботі І. Ворончак наводиться більш докладна структуризація рівнів соціальної відповідальності бізнесу, яку варто взяти за основу при деталізації особливостей її реалізації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Рівні реалізації соціальної відповідальності (розвинуто автором на основі [42])

Рівень 1	Суб'єкти взаємодії при реалізації СВ 2	Особливості реалізації СВ 3	Класифікаційні ознаки СВ 4
<i>Глобальний:</i> відображає роль бізнесу у досягненні планетарних цілей сталого розвитку (раціональне використання ресурсів, захист навколишнього середовища, скорочення диспропорцій у рівнях розвитку та стандартах життя країн світу та ін.), сфера координації зусиль міжнародної спільноти у поширенні принципів соціальної відповідальності	міждержавні та міжнародні організації, створені для розв'язання глобальних проблем сучасності; міжнародні асоціації підприємців, що ставлять за мету просування у діловому середовищі ідей СВ, формування «людського обличчя» бізнесу, забезпечення стабільного середовища підприємницької діяльності; міжнародні рейтингові та статистичні організації, які розробляють глобальні стандарти оцінки етичності та відповідальності бізнесу; уряди економічно розвинутих країн, які пропагують ідеї соціальної відповідальності бізнесу (далі – СВБ) як у власних країнах, так і у країнах, що розвиваються; транснаціональні та багатонаціональні компанії, що реалізують глобальні стандарти СВ у країнах присутності; цільові аудиторії споживачів, гральні ЗМІ	розробка міжнародних стандартів вимірювання рівня соціальної відповідальності підприємств, які були б загально визначеними у всіх країнах світу, зрозумілими для інвесторів, урядів, громадськості (наприклад, Глобальна ініціатива зі звітності – <i>GRI</i> ; система стандартів для оцінки соціальної відповідальності бізнесу); перетворення соціальної відповідальності на глобальний принцип ведення бізнесу через створення міжнародних організацій, проведення форумів лідерів бізнесу та взаємного обміну досвідом; уніфікація підходів та мотивації бізнесу до відповідальної практики	СВ в даному етапі є елементом міждержавної координації, в т.ч. на рівні бізнес-кіл, реалізується у вигляді добровільного приєднання держав або транснаціональних компаній (далі – ТНК) до принципів, стандартів, договорів, що регламентують СВ. Реалізація СВ відбувається за всіма її змістовими напрямками, оскільки міжнародні зусилля спрямовані як на зовнішні форми СВ: екологічну, соціальну політику, практику бізнес-відносин, так і на діяльність підприємств: соціально відповідальні управлінські процеси, захист прав персоналу та ін.
<i>Національний:</i> сфера державного регулювання участі бізнесу у вирішенні соціальних проблем, поле дії національних та галузевих асоціацій представників бізнесу	державні органи, зокрема ті, що займаються регулюванням підприємницької діяльності, соціальним забезпеченням, екологічним контролем; загальнонаціональні об'єднання окремих груп зацікавлених сторін (організації із захисту прав людини, прав споживачів, ініціативні групи, профспілки); добровільні загальнонаціональні (чи галузеві) асоціації (спілки, федерації) підприємців (промисловців, роботодавців); фінансові та інвестиційні кола, що використовують СВБ як один з показників фінансової стійкості та інвестиційної привабливості; загальнонаціональні ЗМІ	Реалізація у вигляді національних моделей СВ діяльності; варіювання участі держави в регламентації СВ та її реалізації; частина соціальної відповідальності регламентується як елементи соціального захисту, екологічних норм, трудового законодавства; частина	СВ на даному рівні реалізується як комплекс обов'язкових та добровільних заходів; СВ реалізується за всіма її змістовими напрямками

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
<p><i>Регіональний (місцевий):</i> сфера взаємодії підприємства з більшістю ключових зацікавлених сторін безпосереднього зовнішнього оточення, місце формування сприятливого середовища бізнесу та вирішення конкретних соціальних проблем, розробки та реалізації регіональних (місцевих) програм розвитку</p>	<p>підприємства, організації, установи, що на практиці реалізують принципи соціальної відповідальності у регіоні діяльності; споживачі продукції та послуг; ділові кола (постачальники, торговельні посередники, конкуренти); місцеві органи влади (обласного, районного та муніципального рівня); регіональні об'єднання підприємств; соціально незахищені верстви населення; громадські організації; заклади культури, науки, освіти, фізкультури і спорту, соціально-побутової інфраструктури; жителі регіону розташування підприємства; регіональні і місцеві ЗМІ</p>	<p>Ініціативи підприємства в формі благодійної підтримки, волонтерських акцій персоналу або надання інших ресурсів компанії (професійного досвіду, обладнання або приміщень) є найпомітнішими для громади формами СВ, як резиденти населених пунктів та регіонів, підприємці відчують певний моральний обов'язок перед місцевими громадами та усвідомлюють можливі позитивні наслідки соціальної діяльності з точки зору підвищення стабільності в суспільстві та зменшення соціальної напруги</p>	<p>Найбільш розповсюдженими є добровільні ініціативи: благодійність, спонсорство, гранти, волонтерство, соціально відповідальний підхід до інвестування, соціальне підприємництво, відповідальна ділова практика, заходи із збереження природного середовища, партнерські проекти у сфері науки та освіти, розвиток соціальної інфраструктури та житлово-комунального господарства, публікація соціальних звітів</p>
<p>Корпоративний (рівень підприємства): сфера взаємодії з внутрішніми зацікавленими сторонами (персонал, власники) і впровадження етичних принципів у внутрішні управлінські процеси</p>	<p>власники (акціонери) підприємства; працівники та профспілкові організації; керівники підприємства; внутрішні (корпоративні) ЗМІ.</p>	<p>Реалізація корпоративних соціальних програм дозволяє підприємству зміцнити власну репутацію, підвищити якість корпоративного управління, мотивувати і утримувати висококваліфікований персонал, стимулювати зростання продуктивності та результативності його роботи, підвищити інвестиційну привабливість підприємства.</p>	<p>Частина соціальної відповідальності є елементом зобов'язань, регламентованих державою (відрахування на обов'язкове страхування, охорона та безпека праці), частина – добровільні заходи: соціальний пакет для персоналу, програми стимулювання та кар'єрного росту, додаткове медичне та соціальне страхування, поліпшення умов праці, стажування і підвищення кваліфікації, відповідальний рекрутинг, система внутрішніх комунікацій, корпоративний кодекс етики, екологічний аудит</p>

Таким чином, аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративної соціальної відповідальності дозволяє надати наступне її визначення в загальному та операційному змістах:

як форми забезпечення юридичних, морально-етичних, економічних, політичних та екологічних зобов'язань перед суспільством, державою або окремою людиною в поведінці підприємства, що впливає з необхідності дотримання обов'язкових або бажаних до виконання норм, формування відносин підприємства з ресурсною базою суспільства та підтримання функціонування суспільства як такого;

як сукупності управлінських рішень і дій на підприємстві щодо забезпечення відповідності його діяльності обов'язковим або бажаним (філантропічним) нормам суспільства та розповсюдження інформації про таку відповідність з метою забезпечення довгострокового характеру функціонування і набуття певних конкурентних переваг.

Зміна умов розповсюдження інформації і зростання рівня доступу до неї привела до більш масового усвідомлення викривлень в соціально-економічному положенні різних суб'єктів в рамках окремих суспільств або при розгляді глобального становища людства, що вкрай загостило необхідність згладжування суперечностей в їхніх інтересах. Недарма Група високого рівня представила рекомендації щодо забезпечення загальносвітового розвитку: 1) викорінення убогості в будь-яких її проявах; 2) стійкий розвиток; 3) перетворення економік для створення нових робочих місць та сприяння всеосяжному економічному зростанню; 4) створення чесних і ефективних, відкритих і відповідальних інститутів для всіх; 5) формування нового глобального партнерства на основі нового духу солідарності, співробітництва і взаємної відповідальності [127].

Ці ідеї отримали розвиток в принципах Глобального договору Організації об'єднаних націй (далі – ООН) (табл. 1.4).

### Принципи глобального договору ООН [131]

Група	Зміст принципів
Права людини	Принцип 1: Ділові кола мають поважати та дотримуватись підходу щодо захисту міжнародно-визнаних прав людини; Принцип 2: Ділові кола не повинні брати участь у порушенні прав людини.
Трудові відносини	Принцип 3: Ділові кола мають підтримувати принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір; Принцип 4: Ділові кола мають підтримувати ліквідацію усіх форм примусової та обов'язкової праці; Принцип 5: Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дитячої праці; Принцип 6: Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дискримінації при прийомі на роботу та в професійній діяльності.
Навколишнє середовище	Принцип 7: Ділові кола мають підтримувати обережний підхід до екологічних завдань; Принцип 8: Ділові кола мають реалізовувати ініціативи щодо підтримки посилення екологічної відповідальності; Принцип 9: Ділові кола мають заохочувати розроблення та розповсюдження екологічно безпечних технологій.
Боротьба з корупцією	Принцип 10: Ділові кола мають боротися проти усіх видів корупції, включаючи здирництво та хабарництво.

В стандарті з соціальної відповідальності *ISO 26000:2010* «Керівництво з соціальної відповідальності» увага приділяється таким видам взаємозв'язку і взаємовпливу між суб'єктами соціальної відповідальності: між організацією і суспільством, між зацікавленими сторонами і суспільством, між організацією та її зацікавленими сторонами. При цьому зазначено, що рішення та діяльність організації можуть надавати потенційний і реальний вплив на зацікавлені сторони (приватних осіб і організації). Компаніям слід знати стейк-холдерів, виявляти їхні можливі проблеми, пов'язані з реалізацією соціальної відповідальності компанії, оцінювати значущість такого впливу на них і на сталий розвиток [212].

За визначенням стандарту *AA 1000SES* стейкхолдером вважається група, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, її продукції або послуг і пов'язаних з цим дій. Спеціально наголошується, що стейкхолдерами не є ті, хто просто може бути знайомий з організацією або мати думку про неї [213].

До зовнішніх стейкхолдерів В. Євтушенко відносить наступні групи:  
1) клієнти і споживачі (фінансові та виробничі спільноти, національні,

регіональні та локальні громади, постачальники, споживачі, посередники тощо); 2) державні органи і неурядові організації (урядові, професійні, громадські та міжнародні організації, громадянське суспільство, ЗМІ, тренінгові та консалтингові агентства, навчальні, наукові та науково-дослідні інститути та ін.) [216].

Оскільки управлінські дії та рішення відносно персоналу підприємства виступають елементом побудови його відносин із суспільством, а задоволення потреб працівників є однією з найважливіших умов реалізації місії і цілей підприємства, то використання парадигми корпоративної соціальної відповідальності є необхідною передумовою підвищення ефективності системи управління персоналом.

Ю. Залознова під соціально відповідальним управлінням запропоновано розуміти процес цілеспрямованого організаційно-економічного та інвестиційно-інноваційного впливу на підвищення інвестиційної привабливості підприємства в межах відповідності його соціально-економічної політики очікуванням зовнішніх та внутрішніх заінтересованих сторін [71]. На нашу думку такий підхід через акцент на проблемі інвестиційної привабливості внаслідок реалізації корпоративної соціальної відповідальності не відображає саме управлінського змісту даного поняття, тому під соціально відповідальним управлінням персоналом пропонується розуміти такий спосіб реалізації управлінських функцій щодо використання людських ресурсів на підприємстві, що передбачає підпорядкування управлінських дій обов'язковим і бажаним нормам та потребам держави й суспільства на всіх етапах реалізації управлінських рішень і реалізацію орієнтованих на ці норми заходів щодо організації роботи персоналу, стимулювання праці, соціального забезпечення мотивації до прийому на роботу і трудової діяльності.

Міжнародний стандарт SA 8000 (*Social Accountability International's*), розроблений Міжнародною організацією з праці визначає вимоги щодо соціальної відповідальності, які стосуються інтересів саме персоналу

компанії, зокрема політики щодо: дитячої праці; примусової праці, гігієни праці; безпеки праці; свободи асоціацій; дискримінації в трудових відносинах; дисциплінарної практики, тривалості робочого часу, оплати праці; системи управління [1]. Серед напрямів та відповідних їх інструментів соціальної відповідальності персоналу доцільно виділити соціально відповідальну реструктуризацію (заходи, націлені на пом'якшення соціальних наслідків звільнення або ротації працівників: сприяння у працевлаштуванні, компенсаційні виплати, розповсюдження інформації про реструктуризацію заздалегідь та ін.) [30].

Класифікацію соціальної відповідальності в управлінні персоналом наведено на рис. 1.1.

Класифікаційні ознаки	
Зміст	Соціальний захист (виконання нормативних зобов'язань з легальної і своєчасної виплати зарплатні, соціальних відрахувань), соціальне забезпечення (страхові, пенсійні, медичні програми, оздоровлення, утримання соціальної інфраструктури), охорона прав і створення соціально прийняттого середовища (дотримання законодавства з праці та її охорони, створення умов праці, екологічна безпека, недискримінація, встановлення етичних норм, попередження конфліктів), розвиток (навчання, управління мотивацією і кар'єрою, участь в управлінні, підтримка ініціативи)
Обов'язковість	Регламентована державою / добровільна
Передумови	Ініціативна (за власним бажанням) / реактивна (у відповідь на очікування або прямі запити)
Регулярність	Системна (регулярна) / спорадична
Залучення персоналу	Соціально відповідальні дії по відношенню до персоналу / соціально відповідальна діяльність із залученням персоналу

Рис. 1.1. Класифікація соціальної відповідальності в управлінні персоналом  
(розроблено автором)

Виділення зазначених класифікаційних ознак доповнює уявлення про сутність соціально відповідального управління персоналу і дозволяє більш ретельно визначити параметри відповідних управлінських процесів.

Разом з тим, слід відзначити, що інші напрями соціальної

відповідальності бізнесу, виділені раніше, зокрема, екологічний напрям та взаємодія з громадою, також повинні розглядатися в контексті соціально відповідального управління персоналом, оскільки мають до нього безпосереднє відношення. За цих умов доцільно систематизувати і конкретизувати складові соціально відповідального управління персоналом.

## 1.2. Система соціально відповідального управління персоналом підприємств

Процес організаційного оформлення соціально відповідального управління персоналом в історичній перспективі і в умовах діяльності конкретного підприємства є достатньо довгим.

Р. Рейденбахом і П. Робіним було обгрунтовано п'ять стадій становлення соціально відповідального маркетингу підприємств:

I стадія – аморальна поведінка; головна мета діяльності – максимізація прибутку практично будь-якою ціною; єдиними зацікавленими в організації особами є її власники й менеджери;

II стадія – законослухняна поведінка; етика ринкової поведінки підприємства передбачає лише дотримання закону, а компанія приймає на себе єдині зобов'язання – зобов'язання правового характеру;

III стадія – чуйна поведінка; компанії починають проявляти зачатки етики, але тільки у власних інтересах, розуміючи важливість підтримання добрих стосунків із суспільством (громадою);

IV стадія – етична поведінка; компанія демонструє розуміння того, що етична поведінка вимагає іноді піти на зниження прибутковості; підвищена увага до цінностей головним чином відбита в заяві організації про місію або в етичному кодексі;

V стадія – розвинена етична поведінка; компанія усіяко демонструє



прихильність заявленим цінностям, які служать керівництвом до дії на всіх рівнях системи менеджменту [103].

В процесі зазначеної еволюції внутрішня структура, функції та методи управління персоналом змінюються й удосконалюються відповідно до мети – реалізації соціальної відповідальності як складової стратегії підприємства в цілому. Проаналізувати такі зміни та їх результати можна в межах системного підходу, який дозволяє виокремити структурні елементи управління персоналом як явища і як процесу, ув'язати їх з організаційною структурою та функціями управління.

Систему визначають як сукупність елементів, певним чином пов'язаних і взаємодіючих між собою для виконання заданих цільових функцій [41]. Систему управління – як сукупність взаємодіючих підсистем підприємства, які забезпечують процес управління [170].

Система характеризується структурою і певним розподілом функцій в цій структурі. На підприємстві як системі реалізація функцій управління здійснюється відповідною організаційною структурою. Структура системи управління із заданими функціями визначає передумови розвитку системи управління, виходячи з відповідності своїх елементів загальної стратегії підприємства. Чинником, що виступає передумовою формування структури системи управління, наявність і розвиток відносин управління, під якими розуміють сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, спрямованих на підтримку або покращення функціонування керованого об'єкта у відповідності з існуючою метою та критерієм ефективності системи в цілому [170], і які відображають процеси підпорядкування і координації дій (діяльності) її окремих елементів, перш за все, суб'єкта і об'єкта управління.

Головними завданнями системи соціально відповідального управління повинно бути формування необхідної сукупності знань щодо сутності корпоративної соціальної відповідальності підприємства; забезпечення доступності, прозорості і достовірності інформації про стан соціальної

відповідальності на підприємстві; врегулювання внутрішніх взаємин і взаємодії підприємства з усіма стейкхолдерами; забезпечення об'єктивності вибору напрямів реалізації соціальних програм і проектів; стимулювання розповсюдження відносин КСВ за межами суб'єктів господарювання; забезпечення функціонування обраної підприємством моделі соціальної відповідальності [98].

Суб'єкт управління (керуючий орган, керуюча система, орган управління) є сукупністю тих органів і посадових осіб, які здійснюють цілеспрямовану діяльність з впливу на об'єкт управління з врахуванням інформації про стан об'єкту управління та зовнішнього середовища. Об'єкт управління (керований об'єкт, керована система) є тим процесом, явищем, людиною, на які спрямовано вплив з метою надання їм конкретних форм розвитку (поведінки) з метою досягнення наміченого результату.

Суб'єктом соціально відповідального управління персоналом виступає менеджмент всіх рівнів підприємства (вище керівництво, функціональні служби, низові керівники). Об'єктами виступають: процеси використання персоналу, які передбачають реалізацію соціальної відповідальності; власне персонал; потенційний персонал у вигляді представників громади, персоналу інших підприємств.

В разі спеціальної уваги до соціальної відповідальності на думку В. Кукоби, повинні утворюватись відповідні органи управління. Традиційно такі органи формалізуються у вигляді самостійних відділів у складі апарату управління підприємством або в окремих фахівців, що реалізують дані функції у складі підрозділів з управління персоналом і фінансово-економічних підрозділів підприємства. Ієрархічно такий орган управління повинен бути підпорядкований керівнику підприємства аби координувати спільні дії цих підрозділів [98].

Суть управлінського впливу полягає в реалізації функцій соціально відповідального управління персоналом шляхом застосування методів впливу на персонал та процеси його використання в ході реалізації соціально

відповідального ставлення в цілому, заходів і програм зокрема.

В дослідженні Р. Фещура та ін. досить ґрунтовно окреслено основні функції управління персоналом на підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Основні функції управління персоналом [47]

Назва функції, завдання	Об'єкт управління			
	Персонал	Резерв персоналу		
		основний	активний	пасивний
1. Планування персоналу				
1.1. Планування структури штатного розпису	+	-	-	-
1.2. Планування набору кадрів	+	+	+	+
1.3. Розробка плану підготовки кадрів (перепідготовки, підвищення кваліфікації)	+	+	+	-
1.4. Розробка плану покращання умов праці та розвитку інформаційно-комунікаційної системи	+	+	+	+
1.5. Розробка програми розвитку соціального забезпечення персоналу	+	+	-	-
1.6. Планування чисельності персоналу	+	+	+	-
1.7. Розробка програми забезпечення майбутніх потреб і просування персоналу	+	+	+	+
2. Облік та інформаційне обслуговування персоналу	+	+	-	-
2.1. Облік кадрів	+	+	-	-
2.2. Облік праці	+	+	+	+
2.3. Інформаційне обслуговування	+	+	+	+
3. Контроль, аналіз та регулювання персоналу				
3.1. Аналіз та оцінка персоналу	+	+	-	-
3.2. Контроль, аналіз та оцінка праці персоналу	+	+	-	-
3.3. Аналіз та регулювання чисельності персоналу (скорочення, набір, відбір, переміщення, просування)	+	+	+	+
3.4. Контроль та аналіз умов праці	+	+	-	-
3.5. Контроль та аналіз ефективності системи соціального забезпечення	+	+	+	-
3.6. Професійна орієнтація та адаптування персоналу, вирішення конфліктних ситуацій	+	+	+	+
3.7. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу	+	+	-	-
3.8. Аналіз інформаційно-комунікаційної системи	+	+	+	+
4. Мотивація персоналу	+	+	+	+
4.1. Розробка системи мотивації персоналу	+	+	-	-
4.2. Розробка системи кількісної та якісної оцінки персоналу	+	+	+	+
4.3. Розробка системи вимірювання та оцінки праці персоналу	+	+	-	-

Н. Сімченко наводить перелік функцій системи соціально відповідального управління персоналом [169]:

забезпечення високих соціальних стандартів у сфері навчання та розвитку, охорони праці та безпеки персоналу;

забезпечення гідної оплати праці, ефективність системи матеріального та нематеріального забезпечення;

формування політики підприємства спрямованої на збалансування інтересів основних груп впливу всередині колективу;

розвиток програм соціального інвестування;

дотримання вимог міжнародних стандартів в екологічній сфері.

Разом з тим, розуміння змісту та особливостей системи соціально відповідального управління персоналом на підприємстві повинно виходити як із загального уявлення про функції управління персоналом, які наслідують структуру функцій менеджменту в цілому, але й враховувати специфіку реалізації соціальної відповідальності. Тому ані підхід Р. Фещура, ані перелік функцій наведених Н. Сімченко не може бути прийнятий беззаперечно за основу аналізу функцій соціально відповідального управління персоналом.

До основних функцій органу управління забезпечення КСВ на підприємстві доцільно включати наступні (табл. 1.6).

*Таблиця 1.6*

**Основні функції органу управління КСВ по відношенню до персоналу на підприємстві (розроблено автором)**

Функція	Зміст
Загальна функція управління соціальною відповідальністю	розробка пропозицій щодо цілей, напрямів і принципів формування відносин КСВ відповідно до плану стратегічного розвитку підприємства; розробка заходів щодо формування відносин КСВ відповідно до плану поточної діяльності; участь у прийнятті рішень щодо планування і реалізації управлінських рішень з формування відносин корпоративної соціальної відповідальності; постійний моніторинг стану КСВ на підприємстві; проведення щорічної діагностики КСВ підприємства
Функція планування і прогнозування персоналу	участь у доборі персоналу в частині перевірки ціннісних установок кандидатів на посаду, участь у прийнятті рішень щодо зарахування працівників до кадрового резерву, переведення працівників на інші посади
Функція обліку і аналізу персоналу	встановлення відповідності працівників організаційним цінностям; участь у проведенні атестації персоналу в частині оцінки їх поведінки й трудових взаємовідносин; оцінювання ефективності заходів із соціально відповідального управління персоналом на підприємстві
Мотивування праці	участь у розробці системи мотивації праці та прийнятті рішень щодо застосування заходів і важелів стимулювання персоналу
Організація праці	розробка внутрішніх регламентних документів, які визначають порядок взаємодії складових підсистем із забезпечення функціонування КСВ (кодексу корпоративної культури, положення про атестацію персоналу, положення про адаптацію персоналу, положення про оплату і мотивацію праці тощо); взаємодія з профспілками
Розвиток персоналу	участь у реалізації програм адаптації персоналу, проведення тренінгів з новоприбулими працівниками; координація системи внутрішньофірмового навчання
Інформаційна функція + PR	Організація інформаційного обміну з питань соціально відповідального управління персоналом, зміцнення бренду підприємства як надійного роботодавця; підготовка звітів щодо стану КСВ на підприємстві для керівництва та стейк-холдерів

Наступним об'єктом, який повинний бути розглянутий контексті побудови системи соціально відповідального управління персоналом, є процес управління. За твердженням Н. Мазур, формування кадрової політики організації повинне відбуватись у певній послідовності, а саме: розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей; планування потреби в персоналі, формування структури та резерву кадрів; створення і підтримка системи кадрової інформації, реалізація кадрового контролінгу; формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективності системи мотивації і стимулювання праці; забезпечення розвитку персоналу, профорієнтація і адаптація співробітників, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації управлінню її персоналом, оцінка кадрового потенціалу [110].

Приблизно такі ж етапи процесу управління персоналом відзначають Л. Балабанова [13] та Л. Михайлова [119]:

- планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;

- залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;

- відбір кадрів;

- визначення заробітної плати та додаткових пільг;

- професійна орієнтація та адаптація робітників з метою найшвидшого введення нових працівників в робочий процес та колектив потенціалу;

- навчання персоналу як безперервний процес підвищення ефективності виконання робіт;

- оцінка діяльності працівників (атестація кадрів);

- трудове переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення) працівників з метою раціоналізації використання кадрів.

З урахуванням проведеного огляду основних елементів системи соціально відповідального управління персоналом, її загальний вигляд можна представити на рис. 1.2.

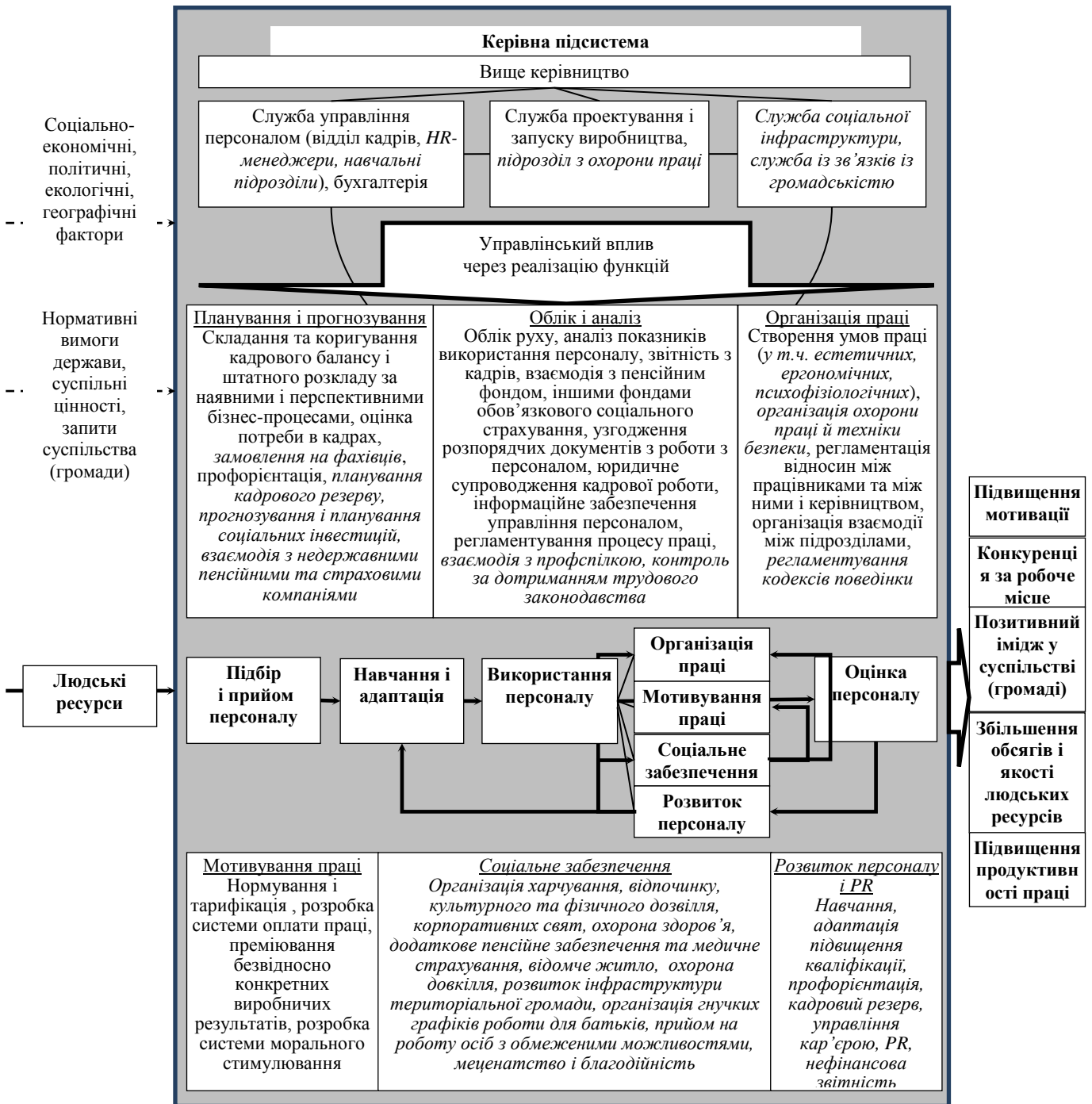


Рис. 1.2. Складові системи соціально відповідального управління персоналом (розроблено автором; примітка: курсивом позначено ті елементи, які відповідають парадигмі соціально відповідального управління)

Розглянемо докладніше основні її функціональні блоки з урахуванням компоненти соціальної відповідальності.

В рамках функції планування і прогнозування персоналу істотне значення для формування і реалізації політики соціальної відповідальності

мають планування замовлення на фахівців у навчальних закладах, планування кадрового резерву, планування і прогнозування соціальних інвестицій, в т.ч. в ході взаємодії із фондами і компаніями страхування, пенсійними фондами. Структура соціальних інвестицій може бути представлена пропорціями розподілу витрат на розвиток персоналу, охорону здоров'я, ресурсозбереження, впровадження екологічних заходів, розвиток місцевої громади тощо.

Ю. Лазар обґрунтовує наступні напрями соціального інвестування на вугільних підприємствах: інтеграція до виробничої діяльності сучасної системи управління безпекою праці; оновлення знань та розвиток компетенцій працівників; розвиток управлінського потенціалу, залучення, мотивація й утримання високопрофесійних фахівців; підвищення якості корпоративного управління відповідно до світових стандартів; підвищення ефективності контролю над бізнес-діяльністю, зниження ризиків та впровадження стандарту забезпечення прозорості видобувних галузей (*EITI*); збереження і раціональне використання природних ресурсів, включаючи енергоресурси; мінімізація і попередження негативного впливу виробничої діяльності на довкілля; консультації та партнерство з екологічних питань з місцевими громадами та суспільством в цілому; розвиток соціального партнерства й системного підходу до підтримки місцевих громад [65].

Ще одним соціально значущим елементом управління персоналом є відповідальність підприємства в ході реструктуризації. Реструктуризація в сучасних умовах є визнаним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Будь-які перетворення на підприємстві спричиняють зміни функцій управління, тому встає питання підготовленості кадрів до виконання нових функцій, оцінки, мотивації праці й конфліктів. З найбільш гострих проблем підприємства в період кризи слід зазначити такі як вибуття кваліфікованих фахівців, низька виконавська й трудова дисципліна персоналу, недостатня кваліфікація персоналу і окремих керівників, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень

мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність працівників при розв'язанні виробничих проблем, конфронтація адміністрації та персоналу. Основними інструментами реалізації функції планування і прогнозування є ухвалення програм зміни кадрового складу, формування заходів з аутплейсменту.

Важливим елементом блоку організації праці, який відображає соціальне ставлення роботодавців до персоналу є охорона праці. Як зазначає А. Цина [39, 194] в роботі з охорони праці великого значення набувають такі принципи відповідальності як:

економічна зацікавленість роботодавців у зменшенні витрат на штрафні санкції, ремонт пошкодженого устаткування, відшкодування шкоди потерпілим;

необхідність постійного підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та послуг, що є можливим лише за безпечних умов праці;

моральна та юридична відповідальність роботодавця за нещасні випадки та відшкодування збитків потерпілим та їх сім'ям;

моральна відповідальність роботодавця перед трудовим колективом за створення гуманних умов праці;

необхідність зміцнювати позиції організацій-роботодавців на ринку товарів і послуг серед вітчизняних і зарубіжних конкурентів;

необхідність підвищувати ефективність технологічних процесів і віддачу від кожної затраченої людино-години, підвищувати ефективність використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів;

забезпечення досягнення перспективних цілей організацій-роботодавців, що неможливо без підвищення рівня охорони праці.

В даному руслі доцільним є використання норм стандарту SA 8000 [215] щодо охорони праці:

створення безпечних умов праці та вжиття заходів для запобігання нещасним випадкам та ушкодженню здоров'я, що є наслідком роботи або стаються в процесі її виконання, шляхом скорочення, у можливих межах,



факторів небезпеки, характерних для виробничого середовища з урахуванням специфіки сфери і визначених факторів небезпеки;

визначення відповідальності за охорону праці персоналу та виконання положень цього стандарту в частині, що стосується охорони праці;

надання персоналу можливості регулярного та задокументованого навчання з техніки безпеки та охорони праці;

організація системи виявлення та попередження загроз здоров'ю та безпеці всього персоналу;

створення для персоналу належних санітарно-гігієнічних умов особистої гігієни, гігієни харчування;

забезпечення чистоти та безпеки наданих персоналу робочих місць та місць відпочинку, відповідності їх потребам персоналу.

Як результат, можна розглядати розширення пропозиції робочої сили для даного підприємства за рахунок покращення репутації в очах потенційних робітників; системність аналізу і висвітлення випадків і причин травмувань, професійних захворювань, заходів по їх усуненню, що посилює довіру до підприємства як з боку потенційних працівників, так і зі сторони державних і не державних організацій, профспілок.

Істотним елементом створення належних умов праці з точки зору соціальної відповідальності перед персоналом та іншими стейкхолдерами виступає реалізація екологічної політики і функціонування підсистеми екологоорієнтованого управління. Основними напрямками екологічної політики підприємства мають стати наступні: 1) визначення екологічних цілей і завдань; 2) розробка й впровадження на підприємстві системи екологічного управління, що включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси й ресурси для реалізації екологічної політики, цілей і завдань; 3) розробка системи показників для оцінки екологічних результатів діяльності (екологічний аудит); 4) проходження екологічної сертифікації.

М. Петрушенко вказує, що система екологічного управління

передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків екологічних органів (осіб, наділених управлінськими повноваженнями) у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації екологорелевантних управлінських рішень [137]. Структуру підсистеми екологоорієнтованого управління персоналом можна відобразити на рис. 1.3.

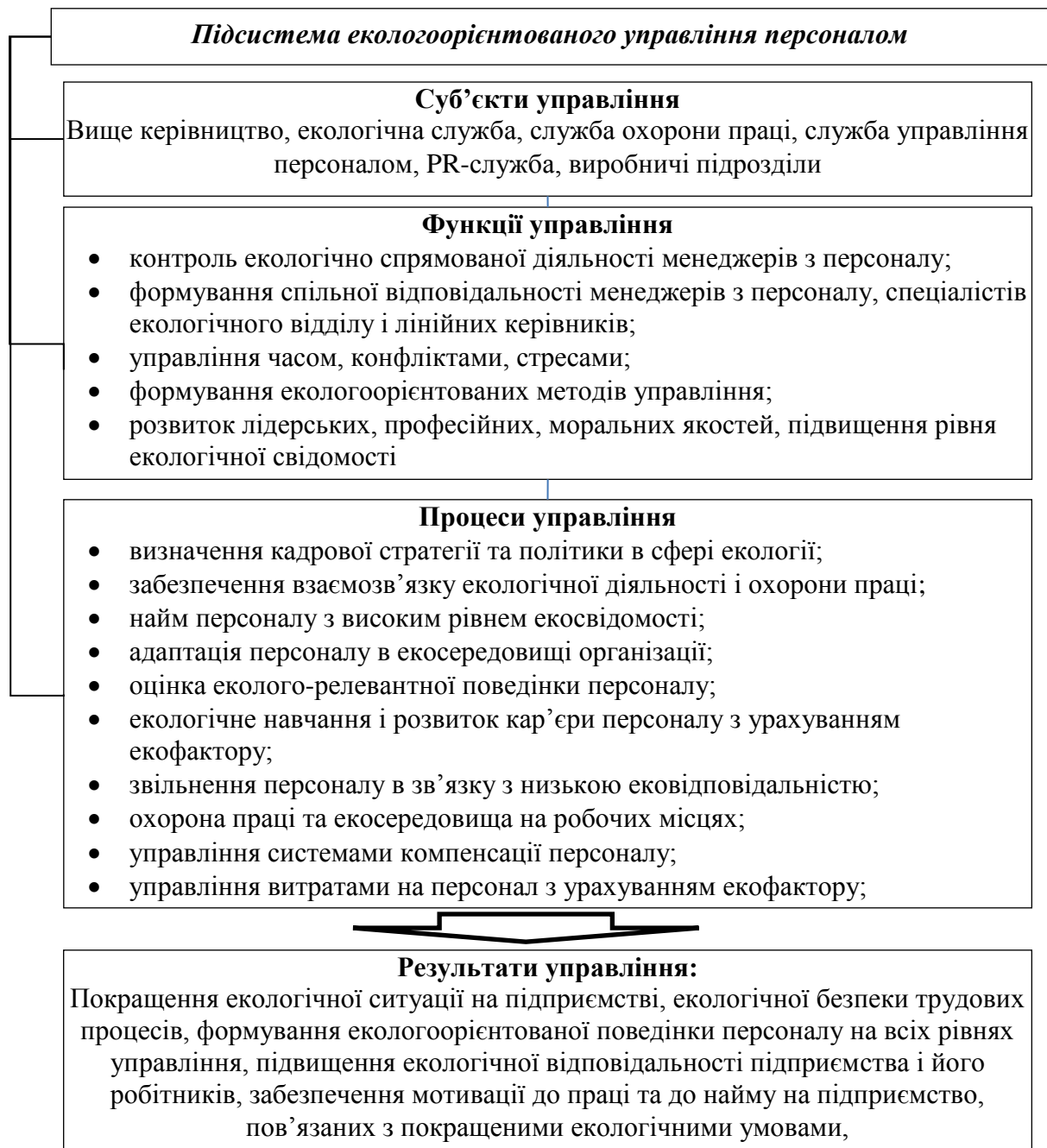


Рис. 1.3. Структура підсистеми екологічно орієнтованого управління персоналом (розвинуто автором на основі [137])

Реалізація функції мотивування праці реалізується низкою методів, серед яких О. Костюк виокремлює:

організаційно – адміністративні – застосування трудового законодавства, накази, розпорядження та інші нормативні документи; дотримання правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкцій, атестація персоналу;

економічні – спрямовані на матеріальне стимулювання колективу чи окремих працівників і включають в себе преміювання, участь в прибутку, бонуси, надбавки, одноразові виплати та додаткові пільги.

соціально-психологічні – забезпечують мотивацію шляхом морального стимулювання працівників, участі в управлінні підприємством, через особистий приклад керівника, формальне та неформальне спілкування, професійне і кар'єрне зростання, справедливість оцінки керівником результатів праці підлеглого, соціальний розвиток колективу та формування корпоративної культури, збагачення змістовності праці та можливість новаторства, а також покращення естетичних умов праці і формування творчої атмосфери в колективі; значну роль відіграють такі чинники як графіки черговості відпусток, можливість пройти навчальний курс з підвищення кваліфікації чи стажування за кордоном, розробка і впровадження заходів політики диференційного стимулювання; не менш важливе значення має процедура звільнення; це складний період як для працівника, так і для роботодавця; такі питання допомагає вирішувати процедура аутплейсменту, яка забезпечує психологічний, фінансовий та юридичний супровід звільнення та підтримує позитивний імідж підприємства [55]. Зазначені заходи відображені в функціональних блоках «Соціальне забезпечення», «Розвиток персоналу та *PR*».

Значну цінність як для підприємства, так і для працівника має функція адаптації персоналу, оскільки, з одного боку, підприємство за рахунок професійної адаптації пришвидшує процес розкриття можливостей працівника, підвищення продуктивності його праці за рахунок нівелювання

впливу первинних шоків на новому робочому місці, зменшення професійних конфліктів та стресів, а з іншого – піклування з боку підприємства в даному питанні прив'язує робітника до даного підприємства, підвищує його позитивне сприйняття від процесу роботи, атмосфери в колективі тощо.

Х. Гальчак та П. Козак формулюють перелік пріоритетних завдань підприємства в організації професійної адаптації персоналу на засадах соціальної відповідальності (рис. 1.4), загальним результатом яких можуть стати зростання трудової віддачі персоналу; поліпшення психологічного мікроклімату в колективі; посилення мотивації праці окремих категорій персоналу; удосконалення професійних комунікацій керівників і підлеглих; інтенсифікація професійної адаптації.

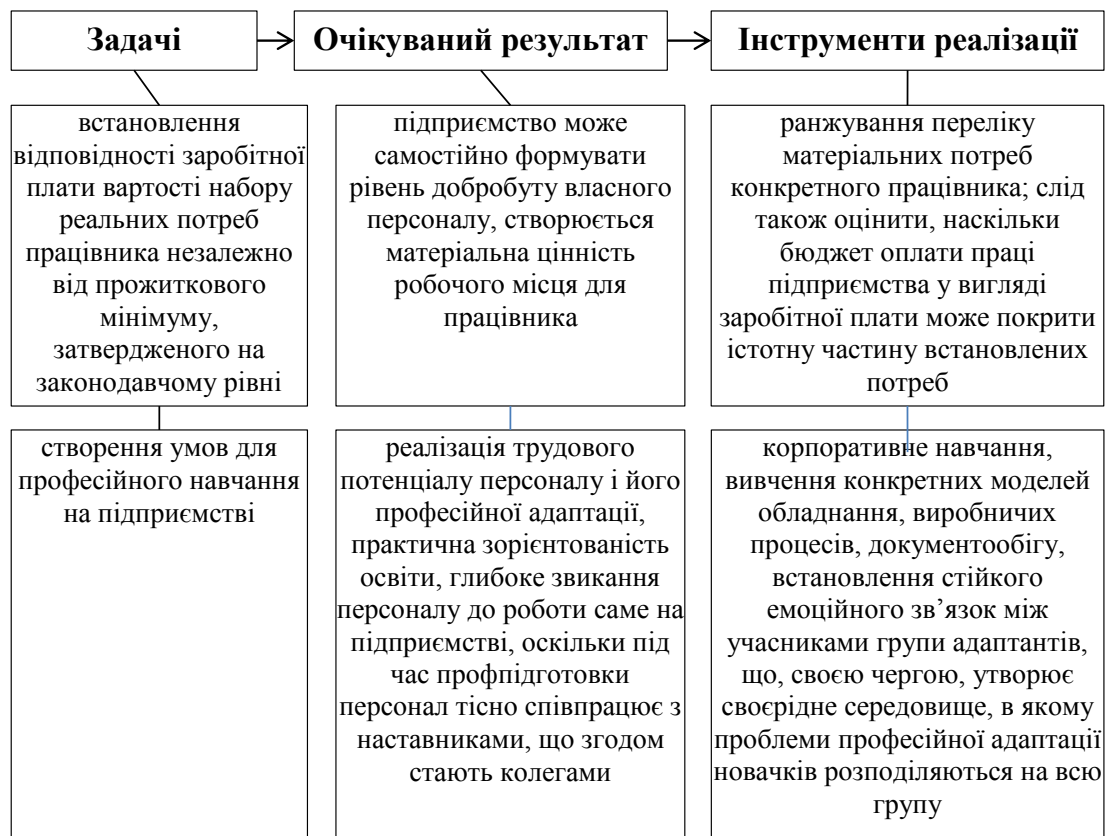


Рис. 1.4. Задачі та інструменти професійної адаптації персоналу [47]

Виділення *PR* як елемента соціально відповідального управління персоналом є обґрунтованим з огляду на те, що сприйнятливість до поглядів стейкхолдерів (в даному випадку, працівників, громади, в т.ч. потенційних

працівників), а також здатність аналізувати, змінювати, удосконалювати політику компанії відповідно до цих поглядів – це основа діяльності соціально відповідальної компанії. Ці обставини визначають чільне місце комунікативної складової серед функцій соціально відповідального управління персоналом, оскільки прояснення поглядів та інтересів зазначених стейкхолдерів з метою їх максимального урахування у своїй подальшій діяльності, а також формування іміджу підприємства в очах цих стейкхолдерів є засобом забезпечення очікуваних підприємством результатів реалізації соціально відповідальних заходів.

Центральним елементом такої комунікативної взаємодії є нефінансова звітність, яка виступає публічним інструментом інформування власників, співробітників і громади про те, як і якими темпами компанія реалізує закладені у своїй місії або стратегічних планах розвитку цілі економічної стійкості, соціального добробуту та екологічної стабільності. Нефінансова звітність розкриває інформацію про пріоритети та цінності компанії, про її відносини з пов'язаними з нею організаціями та соціальними групами, про ставлення до працівників. Низка дослідників (О. Іванова, Н. Орлова, Д. Баюра) [62, 132, 16] зазначають, що такого роду звітність користується увагою з боку інвесторів, кваліфікованих співробітників при їх оцінці компанії, проведенні порівняльного аналізу.

Розгляд функціональних блоків структури системи соціально відповідального управління персоналу доцільно звершити блоком соціального забезпечення. До його напрямів належать: організація харчування, відпочинку, культурного та фізичного дозвілля, корпоративних свят; охорона здоров'я, додаткове пенсійне забезпечення та медичне страхування; відомче житло; охорона довкілля; розвиток інфраструктури територіальної громади; організація гнучких графіків роботи для батьків, прийом на роботу осіб з обмеженими можливостями, меценатство і благодійність.

Забезпечення соціальних потреб трудових колективів здійснюється

сукупністю певних підрозділів соціальної інфраструктури підприємства, до складу яких можуть входити: їдальні, кафе, буфети; лікарні, поліклініки, медпункти; власні житлові будинки, заклади побутового обслуговування; школи, професійно-технічні училища, факультети та курси підвищення кваліфікації; дитячі дошкільні заклади, бібліотеки, клуби (палаци культури); бази та будинки відпочинку, спортивні споруди тощо. Утримання всієї можливої (необхідної) сукупності об'єктів соціальної інфраструктури кожним підприємством потребує чималих коштів. За умов кризового стану і зв'язаної з цим обмеженості фінансових ресурсів багато які підприємства змушені передати створені раніше окремі об'єкти соціальної інфраструктури в підпорядкування місцевих органів влади – районних, міських та обласних держадміністрацій. Проте й нині існують і навіть створюються нові заклади освіти, охорони здоров'я та відпочинку галузевого підпорядкування [57].

Характерною ознакою даної функції є добровільність її реалізації. Як зазначає Н. Летуновська [105], ефект від утримання соціальної інфраструктури складається з трьох складових:

економічна 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 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 і підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Окрім виділення змісту ефекту утримання соціальної інфраструктури автором рекомендовано низку стратегій діяльності підприємств в цій сфері (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Стратегії управління об'єктами соціальної інфраструктури [105]

Стратегія	Сутність стратегії	Підприємства, для яких стратегія є найбільш доцільною
1	2	3
Стратегія утримання позицій ( <i>висока значимість об'єкта за всіма складовими</i> )	Передбачає підтримання наявного економічного стану об'єкта; покращання якості обслуговування клієнтів; залучення додаткових інвестицій на розвиток соціального об'єкта тощо	Для усіх підприємств
Стратегія закріплення соціального статусу в регіоні ( <i>невисока соціальна значимість соціального закладу</i> )	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
Стратегія орієнтації на комерційний ефект ( <i>низька мотиваційна значущість</i> )	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
Стратегія перспективного розвитку ( <i>висока лише економічна значимість об'єкта</i> )	Утримання досягнутого рівня економічних показників та їх нарощування, прогнозування змін ринку з метою можливої адаптації до нових умов тощо	Для підприємств, які мають широкую мережу закладів соціальної інфраструктури
Стратегія дофінансування ( <i>економічно не вигідний об'єкт інфраструктури з високою мотиваційною та соціальною значимістю</i> )	Політика дофінансування таких об'єктів інфраструктури, зокрема бюджетне фінансування, перегляд цінової політики, у деяких випадках переведення соціального закладу з розряду тих, що надають безкоштовні послуги, у ті, послуги яких частково та повністю оплачуються, 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

## Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Стратегія орієнтації на працівників підприємства ( <i>висока лише мотиваційна значущість</i> )	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
Стратегія перекладення зобов'язань щодо утримання об'єкта ( <i>висока соціальна значущість соціального об'єкта</i> )	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)
Стратегія диференціації послуг ( <i>низька значущість соціального закладу за всіма складовими</i> )	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

В цілому слід зазначити, що склад системи соціально відповідального управління персоналом на підприємстві є достатньо різноманітним, а аналіз окремих складових виявляє їхній взаємозв'язок, що ускладнює управлінські процеси всередині системи. За цих умов потрібний комплексний підхід до розробки управлінської технології з формування і реалізації систем соціально відповідального управління персоналом.

1.3. Концептуальні положення формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств України

Трансформаційні процеси у вітчизняній економіці призвели до низки негативних явищ у вугільній галузі, серед яких скорочення чисельності



персоналу, збільшення обсягів нерегульованого видобутку, старіння персоналу, руйнування об'єктів соціальної інфраструктури шахт та ін.

Ці явища призвели до зменшення уваги і зниження результативності управління персоналом, а реалізація соціально відповідальних заходів стала несистемною. За цих умов побудова на практиці системи соціально відповідального управління персоналом потребує концептуально нового підходу, що базується на конкретизації переліку соціально відповідальних заходів на вугледобувному підприємстві, виходячи із загального уявлення про складові соціально відповідального управління персоналом, існуючої моделі розподілу СВ між державою та підприємством, фінансового стану самого підприємства і тих цінностей, яких варто дотримуватися в рамках соціально відповідального управління.

Виходячи з сутності соціально відповідального управління персоналом та аналізу складових системи такого управління, основною ідеєю подолання зазначених проблем і забезпечення соціальної підтримки персоналу вугільних шахт України є наступне: проектування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств має ґрунтуватися на конкретизації змісту функцій і заходів у системі управління персоналом, виходячи з розподілу обсягів соціальної відповідальності між державою і бізнесом, значущості конкретних елементів соціальної відповідальності для всіх стейкхолдерів, перш за все, потенційних і фактичних працівників і громади (в разі містоутворювального значення шахти), економічних можливостей шахти з реалізації зазначених елементів.

Для реалізації даної ідеї необхідно розв'язати низку теоретичних та науково-методичних задач:

обґрунтувати зміст концептуального підходу до реалізації соціальної відповідальності на вугледобувному підприємстві у вигляді наукового уявлення про корпоративну соціальну відповідальність в цілому, соціальну відповідальність в управлінні персоналом, зокрема, про ситуативні чинники зміни поглядів на зазначені явища;

окреслити образ моделі соціально відповідального управління персоналом в конкретно-історичних, географічних, нормативно-правових умовах України з точки зору основних стейкхолдерів: держави, громади та персоналу;

визначити найбільш значущі для основних стейкхолдерів напрями та інструменти реалізації СВ в управлінні персоналом в розумінні того, що абсолютно всі їх потреби і очікування не можуть бути реалізованими;

здійснити порівняння виділених напрямів з можливостями та інтересами самого вугледобувного підприємства в розрізі його корисності та економічної доцільності;

на підставі результатів порівняння реалізувати проектування системи соціально відповідального управління персоналом.

Розглянемо докладніше наукові положення, які можуть бути покладені в основу розв'язання зазначених задач.

Перш за все, варто наголосити, що важливість теоретичного осмислення соціальної відповідальності підприємства перед працівниками є безсумнівною, оскільки воно відображає реакцію науки і практики на зміну умов господарювання. В античну добу і період Середньовіччя уявлення про соціальну відповідальність обмежувалися окремими рекомендаціям для рабовласників або феодалів щодо ставлення до робочої сили (рабів або залежних селян), соціальної справедливості у суспільстві, виходячи з релігійних норм, повчаннями для правителів. Більшість релігій світу встановлюють за норму для віруючих різних статків та роду занять не чинити утисків людям, що потрапили у скрутне становище, та здійснювати пожертви благодійного характеру. Зокрема, християнська етика, яка зіграла визначну роль у формуванні системи цінностей, культури, звичаїв та традицій європейських народів та деяких народів Америки, визначає обов'язком кожного християнина допомагати вдовам, сиротам, хворим, бідним, нужденним, давати милостиню чи допомагати словом. Не є виключенням з цієї системи правил поведінки торговці та виробники. Зазначимо, що з боку

суспільства сформувались певні очікування щодо таких дій підприємців [190].

В часи становлення підприємницького капіталізму підприємництво всіляко виправдовувалося (А. Сміт, Ж.-Б. Сей), однак негаразди відносин найманих працівників та підприємців стали підґрунтям для виникнення ідей критичної політичної економії, соціалізму-утопізму, марксизму [76].

На початку ХХ ст. у США зароджується доктрина капіталістичної благодійності, згідно якої прибуткові організації повинні жертвувати частиною своїх коштів на користь суспільства, тобто фінансувати суспільні потреби [5]. В цей час відбувається різке зростання тиску з боку суспільства та його інституцій, зокрема від профспілок, щодо дотримання підприємствами певних соціальних стандартів і збільшення контролю за їх впровадженням. Підприємства були змушені будувати свої відносини з державою та суспільством за новими правилами і розвивати нові адресні програми, перш за все, в сферах оплати і захисту праці, режиму робочого часу, відповідальності перед громадою. Надалі в економіці отримали розвиток ідеї етичного фактору, недопустимості зведення відповідальності підприємств лише до економічного інтересу та визначення рівня етичності в залежності від потреб, які породжує система [208]. В цей час результатом ревізії традиційних постулатів економічної науки, які стосуються проблем влади і підприємництва, ролі держави у залагодженні соціальних конфліктів, механізму формування її політики, став новий напрям економічної думки – американський інституціоналізм, в основі якого була ідея «соціального контролю». Підґрунтям нового наукового напрямку стали роботи Т. Веблена. Автор зазначав також наявність суперечності між інтересами корпорацій (одержання максимального прибутку за допомогою найкращих для них цін) та інтересами суспільства (необхідність більшої кількості кращої продукції та послуг) [80]. На думку іншого інституціоналіста – Дж. Коммонса – соціальні конфлікти, викликані протиборством інтересів в корпораціях того часу не мають антагоністичного характеру і не базуються на класових

відносинах, а є неминучим чинником розвитку, проявом багатофакторної взаємодії різних груп суспільства. Автор пропонує мирний шлях вирішення цих конфліктів за допомогою прийняття законодавчих актів, встановлення процедурних правил, діяльності регулюючих органів, що відобразилося в його концепції колективної соціальної дії, що відображає діяльність корпорацій, профспілок, політичних партій у досягненні компромісів за допомогою угод [70].

На межі 20-х і 30-х рр. ХХ ст. в Сполучених штатах Америки (далі – США) почали формуватися перебудови, які через два десятиліття привели до якісно нової ситуації в управлінні. В умовах розпочатого переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерний був чітко виражений соціологічний і психологічний акцент. Метою цих методів було усунення деперсоналізованих відносин на виробництві та заміна їх концепції співпраці між робітниками та підприємцями. Новий напрям теорії управління, започаткований Е. Мейо, полягав у наступному: чітко розроблені операції і добра заробітна плата не завжди призводять до підвищення продуктивності праці. Школа людських стосунків стала реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожну організацію як певну соціальну систему. Мова йшла про те, що технологічний аспект ефективності виробництва необхідно розглядати через призму взаємозв'язку цієї сторони організації з власне людським, соціальним аспектом виробництва [41, 17].

Надалі навіть в ліберальній економічній думці під впливом суспільно-політичних подій і в результаті осмислення тих перетворень, які відбувалися в суспільстві і в економіці на початку ХХ ст., відзначився уклін в сторону аналізу соціальних наслідків економічної діяльності. Так, наприклад, один з найвідоміших неолібералістів ХХ ст., Ф. Гайек, надзвичайно негативно ставився до ідеї «соціальної справедливості», яку він пов'язує з «колективістським інстинктом» соціалізму [64]. Автор також зазначає, що чим більше регулюється суспільне життя, тим більша кількість людей

користується привілеями гарантованого доходу, що призводить, кінець-кінцем, до зміни суспільних цінностей. Суспільний статус людини починає залежати не від її працьовитості чи здібностей, а від «категорії» забезпечення. Разом з тим, вчений розглядає категорію відповідальності, хоча і в індивідуалістичному забарвленні: «Щоб мораль не була «пустим звуком», потрібні відповідальність – не перед вищестоящим, а перед власною совістю, усвідомлення боргу, що не має нічого спільного з примусом, і здатність приймати наслідки цих рішень» [73, 17].

Надалі з'являються вже згадувані ідеї Г. Боуена, К. Девіса і М. Фрідмена, однак після 1960–1970-і рр., коли подальший розвиток ідей соціальної відповідальності був пов'язаний з потужними соціальними рухами на захист цивільних прав, прав споживачів та на захист навколишнього середовища, проти расової та статевої дискримінації, почали посилюватись державні вимоги до екологічних наслідків діяльності бізнесу, посилюється профспілкових рух, більш жорсткі вимоги до роботодавців закріплюються в трудовому законодавстві, зокрема в країнах Європи. Варто зауважити, що зазначені зміни в філософії бізнесу в цей період були характерними лише для розвинених країн світу, тоді як бізнес-діяльність в країнах, що розвиваються, не сповідувала принципів соціальної відповідальності, причому з ростом інтернаціоналізації бізнесу, деякі західні компанії масштабно користувалися економією від дешевої робочої сили, низьких витрат на охорону праці та поліпшення її умов, використання дитячої праці аж до 90-х рр. ХХ ст. Систематизований варіант розвитку теоретичних положень відносно соціальної відповідальності в цей період наведено в табл. 1.8.

На сучасному етапі розвитку управлінської та економічної думки, наприклад в роботах М. Портера та М. Крамера, визнається, що багатьом сучасним соціальним програмам підприємництва властиві недоліки, зокрема фрагментованість та відсутність стратегічного фокусу, що заважає отримувати від них максимальний ефект як для бізнесу, так і для держави. Зазначені науковці виділяють три категорії соціальних проблем в залежності

від того, наскільки вони пов'язані з діяльністю компанії. До I категорії відносяться проблеми загального характеру, що напряму не пов'язані з бізнес-діяльністю (рішення спільних соціальних питань), участь у розв'язанні яких є заявкою компанії на добровільне корпоративне громадянство. До II категорії входять соціальні проблеми, що у значній мірі пов'язані з діяльністю підприємства. Вони найчастіше спрямовані на мінімізацію шкоди, що завдається його діяльністю. В економічно розвинених країнах вирішення цих питань є майже обов'язковою умовою існування бізнесу. Категорія III – це соціальні проблеми, вирішення яких справляє значний вплив на конкурентну позицію підприємства в певному регіоні [74].

Таблиця 1.8

### Концепції соціальної відповідальності

(систематизовано автором на основі [3, 53, 113])

Концепція	Зміст
Концепція економічної відповідальності	СВБ – економічна відповідальність фірми за здійснення ділових операцій та підтримання рентабельності, у той час, коли «невидима рука» ринку автоматично перетворює особисті інтереси у спільні
Концепція базової бізнес-стратегії	Корпоративна відповідальність стосується заходів, які здійснюють підприємства для підтримання ефективності функціонування суспільства (екологічна, освітня та інші сфери) і взаємодії із суспільством
Концепція обов'язків або корпоративного соціального реагування	КСВ складається з низки обов'язків. Економічний: заробляти достатній прибуток на власний акціонерний капітал для задоволення акціонерів, надавати продукцію, що варта сплачених за неї грошей, для задоволення покупців, створювати нові робочі місця та нові матеріальні цінності для свого бізнесу, заохочувати інновації. Правовий: дотримуватися закону. Етичний: бути моральною, чесною, справедливою, поважати права людей, уникати шкоди чи соціальної кривди, запобігати завданню шкоди іншими. Філантропічний: вести корисну діяльність для суспільства
Концепція корпоративного соціального реагування	Акцент зміщується на здатність компаній реагувати на суспільний вплив. Корпоративне соціальне реагування розглядається як альтернатива корпоративній соціальній відповідальності, а остання критикується через конотацію поняття «зобов'язання» у визначенні
Концепція стейкхолдерів (зацікавлених сторін)	Незалежно від типу підприємства чи організації, існують групи людей, які впливають на організацію або на яких впливає сама організація, і котрих можна розглядати як таких, що покладають на організацію певну відповідальність
Концепція добровільності	КСВ – це добровільні зобов'язання підприємств понад ті, яких вимагає закон або економіка – прагнути до досягнення довгострокових цілей, які є корисними для суспільства

Суттєвим моментом формування загального уявлення про соціальну відповідальність, особливо в контексті оцінки різниці в тлумаченні її природи є те, що держава через власну природу має спеціальні інструменти, які примушують бізнес взяти зобов'язання щодо соціально відповідальної діяльності, то в сучасній науковій літературі та бізнес-практиці відбувається редукція розуміння КСВ як елемента моралі в поведінці підприємства, який передбачає самостійність і добровільність прийняття ним рішення про встановлення і дотримання в діяльності певних соціально значущих (прийнятних, бажаних) норм.

Слід зауважити, що та частина соціальної відповідальності, яку регламентує держава, що виконує легітимну функцію захисту, являє собою «соціальний захист», причому не важливо, за рахунок чийх коштів це відбувається – підприємства або держави. Ключовим моментом є обов'язковість і регламентація з боку держави.

Соціальне забезпечення може реалізовуватись державою за рахунок її власних ресурсів у вигляді непенсійних (нестрахових) заходів, наприклад, безкоштовність або знижки на ліки, лікувально-оздоровчий відпочинок, патронаж та ін. для певних категорій громадян. Соціальне забезпечення у вигляді: харчування, утримання об'єктів соцінфраструктури, надання транспортних послуг, благоустрою, адресної матеріальної допомоги, додаткових пенсійних та інших страхових програм може надаватися і підприємствами. Однак наприклад, система «довічного найму» не є елементом соціального забезпечення, але є елементом соціальної відповідальності корпорацій. Зазначені обставини потребують уваги до моделей участі держави в соціальному забезпеченні і захисті.

В основу кожної соціальної політики покладене уявлення про соціальний добробут та його рівень. Розрізняють такі види досягнення добробуту:

максимізація індивідуального добробуту – покладена в основу соціальної політики США, де головна увага приділяється захисту

індивідуальних прав і свобод громадянина, що гарантується мінімальним утручанням держави в ринкові відносини та мінімальним рівнем соціального забезпечення. Основою цього підходу є критерій Бентама, відповідно до якого добробут визначається як щастя найбільшої кількості людей, розрахований за підсумком задоволення окремих індивідів; максимізація цієї суми і є найбільший добробут;

захист мінімального добробуту – у цьому випадку соціальна політика спрямована на підвищення рівня добробуту певних груп суспільства, а саме тих, хто знаходиться на нижніх щаблях суспільного добробуту. Основою цього підходу є критерій Парето – новий соціальний стан кращий за попередній, якщо принаймі одній людині стало краще, і нікому іншому не стало гірше;

максимізація чистого добробуту – політика збільшення чистого добробуту за менший кошт, але отриманий приріст використовується для компенсації тим, хто втрачає. Цей підхід оснований на критерії Кальдора-Хікса: новий соціальний стан кращий за попередній, якщо є чисте підвищення результативності. І ті, хто отримує ці вигоди, компенсує втрати тим, хто їх не отримує. Цей критерій не передбачає дійсної компенсації, оскільки достатньою умовою збільшення загального добробуту є збільшення корисності однієї групи населення, яка перевищує втрати інших;

максимізація перерозподільчого добробуту – в цьому випадку політика спрямована на максимізацію вигід для обраних груп суспільства. Це критерій Дж. Роулза (основою якого є критерій Парето): один соціальний стан кращий за інший, якщо він приводить до підвищення добробуту найнижчих верств населення (етична раціональність) [125, 178].

У зв'язку зі способами досягнення добробуту часто розглядаються поняття «соціальне ринкове господарство» і «держава добробуту». Концепція соціальної ринкової економіки передбачає синтез гарантованих правовою державою політичних свобод, економічної свободи та ідеалів соціальної держави, що гарантує соціальну захищеність громадян і соціальну



справедливість. Тут поняття «соціальне» означає, що ринкове господарство внаслідок своєї ефективності створює матеріальні передумови для забезпечення того або іншого рівня добробуту для всіх верств населення [129, 125]. В розумінні держави добробуту варто звернути увагу на підхід Дж. Вейта-Вілсона, який вказує, що є два критерії, за якими можна розрізнити державу загального добробуту від її протилежності:

1. Беверіджський підхід, за яким держава загального добробуту повинна забезпечувати реальний дохід для всіх. Деякі послідовники цього підходу роблять наголос на ступені охопленості: коли державою гарантується або мінімальний реальний дохід, або високий стандарт забезпечення для всіх. Типовим прикладом держави, що втілила цей підхід, є Великобританія, де кожен сподівається сам на себе, але при цьому держава гарантує мінімальний дохід для всіх.

2. Бісмарківський підхід, за яким зусилля держави загального добробуту спрямовано на зменшення соціальної виключеності індивіда та інтегрованість людини в суспільне життя, на пошук нових шляхів взаємодії держави і громадянського суспільства. Цей підхід був втілений у життя у країні автора – Німеччині, де широко застосований принцип солідарної відповідальності як громадян, так і підприємців [32].

На основі цих підходів з урахуванням історичних та національних особливостей сформувалися основні моделі соціального захисту (табл. 1.9).

Реакцію працівників на отримання можливостей соціального захисту і забезпечення з боку держави або підприємства, на якому вони працюють визначають особливості їхньої мотивації.

Датський психолог К. Мадсон виділив чотири групи мотивів: фізіологічні (голод, спрага, материнський інстинкт, відчуття болю, холоду, спеки, дискомфорт); емоційні (прагнення безпеки, страх чи агресивність); соціальні (спілкування, прагнення влади та необхідність бути включеним в суспільну роботу); діяльнісні мотиви (необхідність набуття досвіду, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба у

збудженні (емоційна діяльність), творчість (комплексна діяльність) [53].

Таблиця 1.9

**Основні моделі соціального захисту [165, 157, 21, 67]**

Моделі соціального захисту	Характеристика моделі
1	2
<p>Континентальна модель (модель Бісмарка) Німеччина, Австрія, Швейцарія Різновиди: «католицька»; «консервативна»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- держава використовує результати дій ринкових механізмів і колективних переговорів;</li> <li>- жорсткий зв'язок між рівнем соціального захисту та тривалістю професійної діяльності;</li> <li>- в основі моделі лежить механізм соціального страхування;</li> <li>- соціальні видатки фінансуються, переважно, за рахунок страхових внесків роботодавців і застрахованих працівників;</li> <li>- передбачає реалізацію правила еквівалентності, коли величина страхових виплат визначається насамперед величиною страхових внесків;</li> <li>- ґрунтується не лише на принципі соціального страхування - для малозабезпечених членів суспільства, що не мають можливості отримувати страхові соціальні виплати, принцип соціальної допомоги;</li> <li>- в країні нижчий рівень економічного зростання і безробіття, помірна інфляція та дефіцит бюджету;</li> <li>- держава проводить політику активної зайнятості населення;</li> <li>- менший тягар соціальних видатків на бюджет зумовлює нижчу його дефіцитність;</li> <li>- поєднує високу економічну ефективність з розвинутою системою соціального захисту, яка заснована на свободі споживання (вибір товарів чи послуг на свій розсуд, свобода виробництва і торгівлі, вибір робочого місця, тощо);</li> <li>- розподіл прибутків відбувається за допомогою податків;</li> <li>- громадяни з низьким рівнем прибутків звільняються від оплати прибуткового податку;</li> <li>- передбачені заходи з охорони праці (регулювання робочого часу, заборона працювати у вихідні та святкові дні, захист працівників від виробничих і професійних небезпек, охорона праці молоді та жінок, захист від незаконних звільнень з роботи);</li> <li>- принцип змішаного державно-приватного розв'язання соціальних проблем;</li> </ul>
<p>Англосаксонська модель (модель Беверіджа) Велика Британія та Ірландія Різновиди: «ліберальна»; «соціал-демократична»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принцип всезагальності (універсальності) системи соціального захисту - поширення її на всіх громадян, які потребують соціальної допомоги;</li> <li>- принцип одноманітності й уніфікації соціальних послуг і виплат, що виражається в стандартизованості способів розрахунку розміру та умов надання пенсій і медичного обслуговування;</li> <li>- принцип розподільної справедливості – основний у даній моделі, оскільки мова йде не про професійну (як у бісмарківській моделі), а про національну солідарність;</li> <li>- фінансування здійснюється як за рахунок страхових внесків, так і за рахунок державного бюджету, поділивши тягар соціальних видатків між цими ланками державних фінансів;</li> <li>- збільшення добробуту населення досягають шляхом дефіцитності бюджету;</li> <li>- передбачає досить низькі соціальні виплати з соціального страхування, при домінуючій ролі соціальної допомоги в системі соціального захисту;</li> <li>- найнижчий серед країн з іншими моделями дефіцит бюджету, найвищі темпи економічного зростання, помірну інфляцію й один з найбільших показників безробіття;</li> </ul>

## Продовження табл. 1.9

1	2
Скандинавська модель Данія, Швеція, Фінляндія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соціальний захист – законне право громадянина, забезпечується на рівні нормального соціального стандарту;</li> <li>- високий рівень ефективності національної економіки, зайнятості та інвестицій, спрямованих на одночасне забезпечення повної зайнятості і стабілізацію цін;</li> <li>відмінна риса - широке охоплення різних соціальних ризиків і життєвих ситуацій, які вимагають підтримки суспільства;</li> <li>- отримання соціальних послуг і виплат, як правило, гарантується всім жителям країни й не обумовлюється зайнятістю й виплатою страхових внесків;</li> <li>- активна перерозподільна політика, спрямована на вирівнювання прибутків;</li> <li>- передбачає високий відсоток національного прибутку, акумульованого у держави, місцевих органів влади, спеціальних інститутів;</li> <li>- фінансування систем соціального захисту здійснюється, переважно, за рахунок оподаткування, хоча певну роль відіграють страхові внески підприємців;</li> <li>- єдиною частиною соціального захисту, виділеною з загальної системи, є страхування від безробіття, яке є добровільним і управляється профспілками;</li> <li>- донедавна наймані працівники були практично звільнені від сплати страхових внесків і брали участь у системі соціального захисту шляхом сплати податків;</li> <li>- поступове зростання участі найманих працівників у фінансуванні страхових програм і збільшення страхових відрахувань із заробітної платні;</li> <li>- в країні один з найвищих показників дефіциту бюджету, найнижча серед країн з іншими моделями інфляцію, високий рівень безробіття та невеликий середній щорічний темп економічного зростання;</li> <li>- шлях дефіцитних державних фінансів</li> <li>- чисельність безробітних втрачає свою актуальність: платниками податків стають передусім підприємства і держава основну увагу зосереджує на створенні сприятливого інвестиційного клімату в економіці;</li> </ul>
Південно-європейська модель (Італія, Іспанія, Греція, Португалія)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інтерпретується як, перехідна, що розвивається;</li> <li>- рівень соціальної захищеності відносно низький;</li> <li>- завдання соціального захисту часто розглядається як справа родичів і сім'ї;</li> <li>- соціальна політика носить переважно пасивний характер і орієнтована на компенсацію втрат у прибутках окремих категорій громадян;</li> <li>- характерна риса - асиметрична структура соціальних видатків;</li> <li>- одні з найгірші макроекономічні показники: високі темпи інфляції, великий розмір бюджетного дефіциту, високий рівень інфляції і низький рівень ВВП на душу населення.</li> </ul>
Американська модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соціальний захист вирішується переважно між підприємствами і найманими робітниками в особі профспілок;</li> <li>- держава значну частку витрат спрямовує на забезпечення соціального захисту населення;</li> <li>- заходи соціальної підтримки населення - розробка програм з професійної підготовки, перепідготовки кадрів;</li> <li>- охоплення системою соціального забезпечення широких верств населення;</li> <li>- видача допомоги тим, хто її потребує, у натуральній формі (талони на безкоштовне отримання продовольчих товарів, субсидій на житло, безкоштовну медичну допомогу тощо).</li> </ul>

Спрямованість діяльності працівників на задоволення різних груп потреб визначає певний тип мотивації: орієнтація на зміст роботи та її суспільну значимість, орієнтація на оплату праці та інші її матеріальні стимули, збалансованість різних мотивів діяльності.

Аналіз індивідуальних мотиваційних стратегій та реалізації особистісного підходу до оптимізації системи матеріального стимулювання дозволив С. Шапіро виділити декілька типів працівників:

професіонали, в основі діяльності яких лежить реалізація власних знань, вмінь та можливостей; творчі люди, які орієнтовані на успіх, позитивне рішення поставлених завдань та визнання оточуючих;

господарі – підприємці, які йдуть на ризик заради примноження власного багатства і зростання добробуту, створюючи при цьому нові продукти, послуги та додаткові робочі місця;

інструменталісти – працівники, які байдужі до форм власності, роботодавців та орієнтовані лише на заробіток, який хочуть отримати готівкою і одразу;

патріоти, мотивація яких базується на високих людських та ідейних цінностях, а діяльність спрямована на добро і гуманізм;

люмпени – працівники, які віддають перевагу зрівняльному розподілу матеріальних благ, не люблять відповідальності та індивідуальних форм праці, але завжди незадоволені оплатою [196].

Вітчизняна економічна наука виділяє такі основні мотиви трудової діяльності: відданість професії, своїй справі; отримання максимальної матеріальної винагороди; усвідомлення важливості та необхідності своєї роботи [99, 86]. Зарубіжні спеціалісти пропонують іншу систему факторів, які визначають почуття задоволення роботою: робоче середовище, винагорода, безпека діяльності, особистий розвиток і професійне зростання, почуття причетності, зацікавленість і виклик, які визначають ефективну трудову поведінку [13, 119, 122].

Засобом з'ясування очікувань основних стейкхолдерів в рамках розв'язання наступної задачі обґрунтування концептуальних положень формування системи соціально відповідального управління персоналом можуть виступати різноманітні моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами (табл. 1.10).

**Моделі взаємовідносин зі стейк-холдерами**

(систематизовано за [134, 207, 210])

Модель	Зміст
Модель «інформування громадськості»	Розглядається одностороння комунікація – від підприємства до стейк-холдерів. На перше місце висуваються інтереси організації, а комунікація орієнтується на їх реалізацію, при цьому цільова аудиторія розглядається як об'єкт впливу. Таке маніпулятивне спілкування звужує можливості взаємодіючих сторін в адекватному сприйнятті один одного, і крім того організація втрачає можливість реагування як засіб визначення очікувань щодо соціальної відповідальності
Двостороння асиметрична модель комунікації	Комунікація рухається як від організації до громадськості, так і у зворотному напрямку. Наявний інтерес до зворотного зв'язку, залучення соціальних та психологічних теорій до дослідження цільових груп громадськості. Задача PR у цьому випадку полягає у проведенні опитувань громадської думки, соціологічних досліджень з метою отримання інформації про те, які саме ініціативи по соціальній відповідальності організації забезпечать їй підтримку стейк-холдерів. Організація не має наміру змінювати свою політику, виходячи з отриманої інформації, а ставить собі за мету змінити сприйняття та ставлення стейк-холдерів до своєї діяльності. Двостороння асиметрична модель комунікації допускає порушення рівноваги у роботі PR-спеціаліста, який користується отриманою інформацією в інтересах своєї організації-клієнта, часто нехтуючи інтересами громадськості
Двостороння симетрична модель комунікації	Відносини між суб'єктами спілкування засновані на партнерстві, на прагненні учасників комунікативного процесу враховувати інтереси та потреби один одного. Тактика переконання може бути задіяна, але її ініціаторами можуть бути як організація, так і самі стейк-холдери, тобто організація сама готова піддаватися впливу з боку своїх стейк-холдерів з метою внесення необхідних змін у свою діяльність. Головним завданням PR-спеціалістів повинно бути впровадження стратегії залучення стейк-холдерів у діяльність підприємства, вироблення кадрової політики, побудову системи соціально відповідального управління персоналом

Окрім вибору моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами, підприємство має визначитися з основними засобами управління цими взаємовідносинами. Отримання позитивних ефектів від реалізації соціальної відповідальності в управлінні персоналом – приплив кваліфікованої робочої сили, підвищення її продуктивності та ін. залежить від інформованості та позитивної оцінки потенційним і фактичним персоналом зусиль підприємства. Ключову роль в

даному випадку відіграє інформація та способи її подачі. З огляду на це в основу управління взаємодіями покладено саме рефлексивний підхід. По суті, рефлексивне управління передбачає вплив на поведінку суб'єкта (в даному випадку, фактичного і потенційного персоналу) шляхом встановлення співвідношення того, що він має або мав (певний рівень соціального забезпечення, соціальних можливостей) з тим, що він може мати (кращий або гірший рівень соціально відповідального ставлення з боку роботодавця) і впливу на оцінку значущості цих змін для суб'єкта.

В разі, якщо підприємство вирішить реалізовувати очікування стейкхолдерів (звичайно, що ті, які не є нормативно встановленими), повинна бути реалізована технологія проектування організаційної структури системи соціально відповідального управління персоналом і її змістового наповнення.

Під структурою управління розуміється впорядкована сукупність стало взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Організаційна структура управління визначається також як форма розділення і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей (О. Віханський) [102]. З цих позицій структура управління представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління, що входять до її складу, і людьми, які в цих органах працюють.

Чинниками, що сприяють підвищенню ефективності діяльності за рахунок удосконалення системи управління виступають, в даному випадку:

наповнення функцій управління якісно новим змістом;

оновлення технологій і методів проектування процесів управління й діяльності структурних підрозділів;

запровадження управлінської звітності з виконання планів та здійснення наскрізного аналізу результатів функцій інтегрованого процесу управління в русі управлінського циклу;

щільне сполучення й одночасне планування стратегічних і поточних цілей розвитку керуючої та керованих підсистем підприємства;

недопущення старіння знань і навичок усіх категорій управлінського персоналу;

використання інноваційних та інформаційних технологій.

Виділення структурного підрозділу в організації здійснюється для того, щоб підвищити ефективність діяльності усієї компанії організаційними методами. Збільшити продуктивність можна за допомогою підвищення спеціалізації і стандартизації діяльності, оптимізації технологічних і бізнес-процесів, підвищення мотивації персоналу, створення згуртованої команди. Поліпшення керованості виділених структурних підрозділів досягається створенням умов, за яких на керівництво структурного підрозділу можна покласти і повноваження, і відповідальність досягнення цілей. Для підвищення спеціалізації праці і оптимізації бізнес-процесів потрібне структурування організації за видами діяльності. Для цього необхідно сформулювати критерії, які відображають специфіку певного виду діяльності: продукт; споживач, у тому числі за місцем його; спосіб виробництва продукту; спосіб взаємодії із споживачем. Технологія проектування структурного підрозділу може бути реалізована через наступні етапи (рис. 1.5).

Основними причинами неефективності організаційних структур можуть бути наступні:

робота підрозділів «на себе», а не тільки на корпоративні цілі;

мікросередовище підрозділу не відповідає макросвіту компанії в цілому або тенденціям його розвитку;

спілкування (взаємодії) між підрозділами ускладнене або маю місце незадовільна пропускна здатність каналів зв'язків;

обмеження корпоративного впливу;

монополія і монопсонія внутрішніх партнерів;

невдале розділення ролей управління, забезпечення і виробництва, в результаті якого спотворюється суть горизонтальних і вертикальних

стосунків, негативно впливаючи на якість і результативність діяльності структурних підрозділів і компанії в цілому;

складність проведення організаційних змін (опір змінам, відхід ключових співробітників).

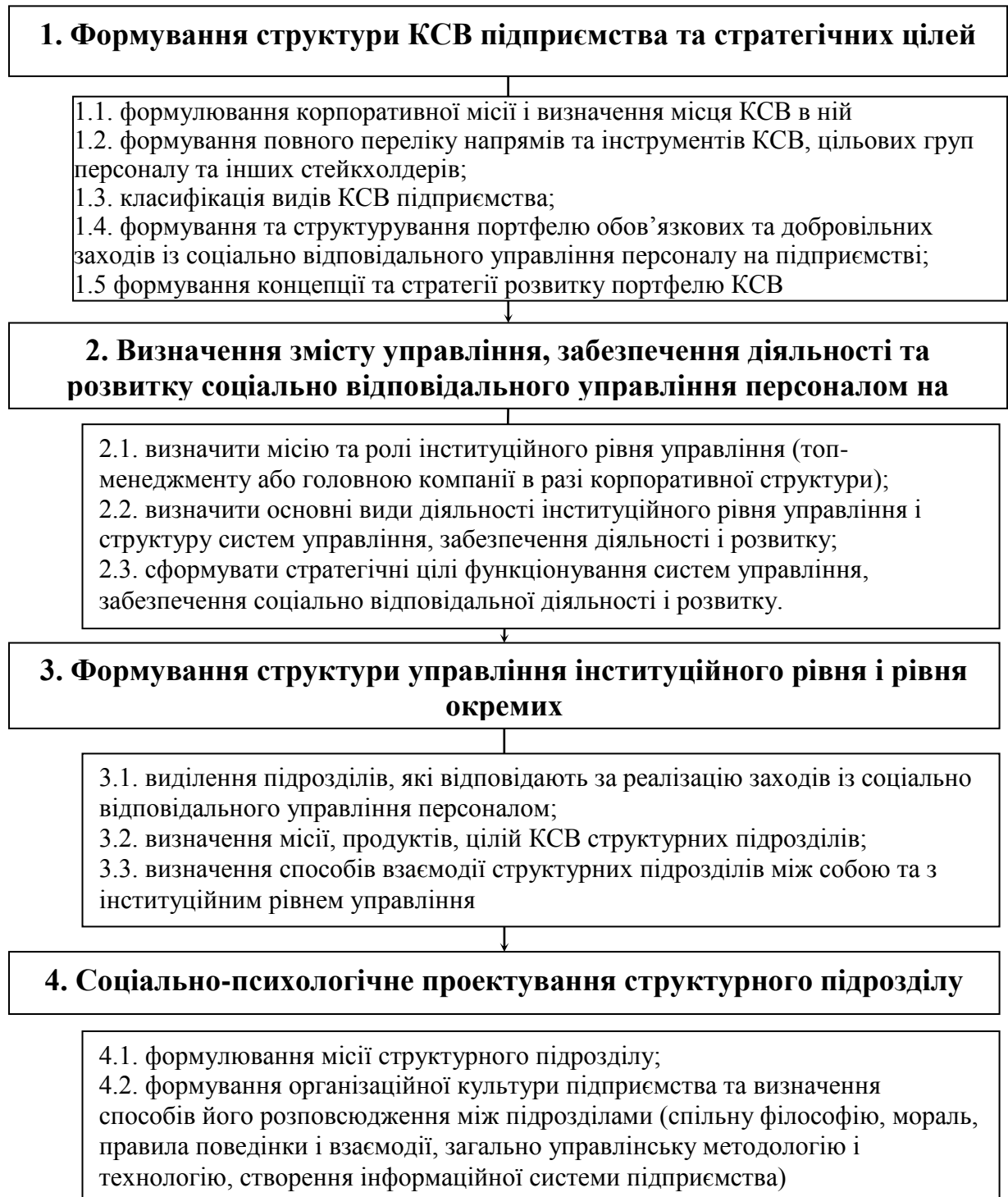


Рис. 1.5. Етапи організаційного проектування  
(удосконалено автором на основі [102, 116, 100])



Цілісний вигляд концептуальних положень щодо формування системи соціально відповідального управління персоналом наведено на рис. 1.6.

<p><b>Основна ідея:</b> проектування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств має ґрунтуватися на конкретизації змісту функцій і заходів у системі управління персоналом, виходячи з розподілу обсягів соціальної відповідальності між державою і бізнесом, значущості конкретних елементів соціальної відповідальності для всіх стейкхолдерів, перш за все, потенційних і фактичних працівників і громади (в разі містоутворювального значення шахти), економічних можливостей шахти з реалізації зазначених елементів</p>	
<p><u>Теоретичний рівень:</u> концепції соціальної відповідальності (відповідальності за прибуток, соціально прийнятної поведінки, благодійності, управління відносинами із зацікавленими сторонами, корпоративного громадянства, корпоративного сталого розвитку), концепція «держави добробуту» і моделі соціальної політики і соціального захисту; теоретичні основи управління персоналом і мотивації; теорія організації</p>	
<p><b>I етап реалізації. Визначення образу соціально відповідального управління персоналом з боку держави, громади, працівників, інших підприємств вугледобувної галузі</b></p>	
<p><u>Модельно-методичний рівень:</u> модель системи управління персоналом, модель взаємовідносин між стейкхолдерами, модель соціально відповідальної поведінки; структурно-функціональний метод побудови управлінських систем, літературний пошук, аналіз та синтез, ситуативний підхід в управлінні, рефлексія</p>	
<p><b>II етап реалізації. Ранжування важливості складових соціально відповідального управління персоналом для основних стейкхолдерів</b></p>	
<p><u>Методичний рівень:</u> експертна оцінка, оцінка виконання нормативних вимог, моніторинг</p>	
<p><b>III етап реалізації. Прогноз витрат і результатів від упровадження елементів соціально відповідального управління персоналом вугледобувного підприємства і кінцева конкретизація їх переліку</b></p>	
<p><u>Методичний рівень:</u> експертна оцінка, оцінка фінансового стану шахти, оцінка ефективності соціальних інвестицій, оцінка витрат на нехтування потребами громади, оцінка економії від заходів щодо охорони здоров'я, праці порівняно з витратами, функціонально-вартісний аналіз</p>	
<p><b>IV етап реалізації. Проектування (розвиток) системи соціально відповідального управління персоналом на вугледобувному підприємстві</b></p>	
<p><u>Методичний рівень:</u> організаційне проектування, складання кошторису, організація інформаційно-організаційного забезпечення на засадах рефлексивного управління, розробка системи показників результативності системи, впровадження процедури моніторингу результативності системи</p>	

Рис. 1.6. Концептуальні положення формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств (розроблено автором)

Зазначені концептуальні положення дозволяють реалізувати новітню управлінську технологію з формування і реалізації соціально відповідального управління персоналом у контексті організаційного проектування, враховуючи існуючі в Україні принципи реалізації соціальної відповідальності.

## Висновки до розділу 1

1. Проведений теоретичний аналіз показав, що носіями взаємної відповідальності виступають три агрегованих суб'єкти: держава, людина та групи людей, організаційно об'єднаних за певною ознакою і з певною метою (в т.ч. підприємства). Соціальну відповідальність підприємств (КСВ) доцільно трактувати в загальному та операційному змістах: як форму забезпечення юридичних, морально-етичних, економічних, політичних та екологічних зобов'язань перед суспільством, державою або окремою людиною в поведінці підприємства, що випливає з необхідності дотримання обов'язкових або бажаних до виконання норм, формування відносин підприємства з ресурсною базою суспільства та підтримання функціонування суспільства як такого; як сукупність управлінських рішень і дій на підприємстві щодо забезпечення відповідності його діяльності обов'язковим або бажаним (філантропічним) нормам суспільства та розповсюдження інформації про таку відповідність з метою забезпечення довгострокового характеру функціонування і набуття певних конкурентних переваг.

2. Необхідність цілеспрямованого управління соціально відповідальною поведінкою у відношенні до персоналу обумовила доцільність структуризації та визначення змістового наповнення системи соціально відповідального управління персоналом на підприємстві. Для цього в роботі було визначено суб'єктів, об'єктів, змістові особливості функцій управління персоналом з урахуванням соціально відповідальних компонентів. Виявлено, що склад системи соціально відповідального управління персоналом на підприємстві є достатньо різноманітним, а аналіз окремих складових виявляє їхній взаємозв'язок, що ускладнює управлінські процеси всередині системи.

3. Обґрунтовано, що реалізація управлінської технології по створенню або зміні зазначеної системи повинна виходити із запропонованих

концептуальних положень, що дозволяють окреслити образ моделі соціально відповідального управління персоналом в конкретно-історичних, географічних, нормативно-правових умовах України з точки зору основних стейкхолдерів: держави, громади та персоналу; визначити найбільш значущі для основних стейкхолдерів напрями та інструменти реалізації соціальної відповідальності в управлінні персоналом в розумінні того, що абсолютно всі їх потреби і очікування не можуть бути реалізованими; здійснити порівняння виділених напрямів з можливостями та інтересами самого вугледобувного підприємства в розрізі його корисності та економічної доцільності. Для кожного з цих етапів окреслено теоретичні та методичні положення по реалізації.

Основні результати досліджень, викладені в даному розділі, опубліковані в [152, 145, 147].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

#### 2.1. Національні особливості соціально відповідального управління персоналом підприємств України

Проблеми реалізації соціальної відповідальності компаній і сприйняття її результатів в свідомості основних стейкхолдерів визначаються низкою різноманітних чинників, серед яких провідне місце посідають наступні: сформована в суспільстві і в економіці, зокрема, модель (традиція) соціальної відповідальності; роль держави в перерозподілі створеного продукту; стан економічної кон'юнктури в країні; фінансово-економічний стан конкретного підприємства.

М. Ліборакіна виділяє чотири моделі взаємодії бізнесу та влади в реалізації соціальної відповідальності:

1. Добровільно-примусова добродійність: місцева влада вимагає від бізнесу фінансової участі у вирішенні соціальних або інфраструктурних проблем, а в разі незгоди – застосовуються певні способи ускладнення підприємницької діяльності.

2. Торг участь бізнесу в соціальних та інфраструктурних проектах, фінансуванні розвитку громади є можливою в обмін на певні пільги, поступки, лояльне ставлення з боку влади.

3. Місто-комбінат: бізнес змушений брати участь в реалізації соціальних та інфраструктурних проектів громади через свою містоутворювальну роль і слабкість держави у виконанні соціальних зобов'язань.

4. Соціальне партнерство: взаємне урахування інтересів з ініціативи кожної зі сторін [32].

Протягом XX–XXI ст. в різних країнах під впливом політичних, економічних, соціальних, культурних, інформаційних факторів склалися різні варіанти організації такої взаємодії. В дод. Б. наведено стислу характеристику основних моделей реалізації соціальної відповідальності за кордоном.

У зарубіжних країнах вже декілька десятиліть проводяться дослідження з ефективності корпоративної соціальної відповідальності. Дослідження, що проводилися агенцією «Walker Information», виявили пряму залежність зростання престижу компанії й продуктивності її економічної діяльності від здійснення соціальних обов'язків. Збільшення соціального потенціалу компанії на 1 % підвищує її соціальний престиж на 0,55 %, у той час як зростання економічного потенціалу поліпшує економічну цінність на 0,32 %. Зафіксовано безпосередній вплив соціальної діяльності компанії на фінансові показники. У компаній, які 10 років дотримувалися курсу на соціальну відповідальність, фінансові результати були вищі, ніж у соціально безвідповідальних компаній. Дохід на інвестиційний капітал був вищим на 9,8 %, дохід з активів – на 3,55 %, дохід з продаж – 2,79 %, прибуток – на 63,5 %. При 15-річному періоді діяльності в руслі концепції соціальної відповідальності дохід акціонерів перевищував середній показник у 2 рази. У середньому по США акціонерний дохід становив 198 %, тоді як у соціально відповідальних компаній він дорівнював 43 % [104].

Серед найближчих європейських сусідів досить успішно реалізує модель соціальної відповідальності Польща. Її відмітними особливостями є:

1) одним з головних, але не єдиним поширювачем ідей соціальної відповідальності бізнесу є лишається Форум відповідального бізнесу, організований представниками бізнесу, академічних кіл та неурядових організацій, основні завдання якого полягають у такому:

допомога бізнесу в розвитку його соціальної відповідальності;

створення бізнес-коаліцій, які фокусуються на розв'язанні соціальних проблем;

створення форуму, на якому менеджери, державна адміністрація та неурядові організації можуть обмінюватися інформацією щодо корпоративної соціальної відповідальності;

сприяння рішенням корпоративної соціальної відповідальності, які відповідають потребам і можливостям компаній у Польщі;

2) за активне просування ідей соціальної відповідальності запроваджено різноманітні нагороди, відзнаки, податкові (кредитні) пільги та фінансову підтримку, які частіше за все надаються державними органами або організаціями, що певним чином пов'язані із соціальною відповідальністю бізнесу;

3) існують програми фінансової підтримки роботодавців, що сприяють зайнятості непрацевдатних осіб; у межах цих програм роботодавці, які зафіксують збільшені витрати, що стосуються зайнятості непрацевдатних осіб, можуть отримати субсидії до заробітної плати непрацевдатних працівників у сумі, яка варіює залежно від типу і ступеня непрацевдатності; – часткове відшкодування витрат на заробітну плату за рахунок внесків на соціальне страхування від імені непрацевдатних осіб; часткове відшкодування витрат на персонал, які відповідають внескам на соціальне страхування від імені найнятих непрацевдатних осіб;

4) держава створює мотиваційні механізми для розвитку соціальної відповідальності бізнесу і забезпечує належне інформаційне поле [155].

Один із найяскравіших прикладів державної стратегії модернізації вугільної галузі – Німеччина. Із 1969 р. протягом року 27 вугільних підприємств було об'єднано в державну компанію *Ruhrkohle AG*, що розподіляла дотації для нерентабельних шахт і забезпечувала збут вугілля. Державна вугільна компанія укладала довгострокові контракти з підприємствами теплової електрогенерації та металургами. Цьому сприяли законодавчі норми – третина виробленої енергії повинна була припадати на

вугілля. Але найважливіше, що різницю в цінах між собівартістю вугілля та його ринковою ціною покривала держава. Для цього навіть існували два спеціальних збори: *Kokskohlhilfe* – для субсидування продажів коксівного вугілля металургам і *Kohlenpfennig* («вугільна копійка») – для субсидування збуту енергетичного вугілля. «Копійку» оплачували безпосередньо кінцеві споживачі електроенергії, відповідний пункт навіть був у їхніх рахунках за комунальні послуги. Це збільшувало вартість вугілля додатково на 4,5 %, але споживачі були згодні платити ці гроші заради соціальної злагоди, і це мало позитивний вплив – протягом 1970-х рр. у гірничій галузі майже не було безробітних. Але з часом попит на вугілля знижувався, а слідом за ним падали обсяги видобутку і кількість робочих місць. Уряд Німеччини розпочав реструктуризацію галузі наприкінці 1980-х рр. Попри протести, йому довелося закрити найбільш нерентабельні шахти.

Наприкінці 1991 р. за участю профспілок було підписано «Вугільну концепцію–2005», яка передбачала укладення довгострокових контрактів на збут 50 млн т вугілля, але в обмін на це кількість копалень скорочувалася з 26 до 17, а чисельність зайнятих – зі 130 тис. до 90 тис. Після закінчення дії цієї угоди на внутрішньому ринку з'явилося імпордне вугілля, обсяг дотацій падав, кількість звільнених зростала. Паралельно Конституційний суд визнав «вугільну копійку» незаконною. Щоб компенсувати втрату робочих місць, держава гарантувала гірникам віком 55–60 рр. виплати до досягнення пенсійного віку в обмін на добровільне звільнення. Розмір такої дострокової пенсії міг сягати 90 % шахтарської зарплати, тому вона була доволі привабливою пропозицією для шахтарів. Відповідно, при скороченнях штату першими звільняли шахтарів старших за 50 років – щоб замість них до праці ставали молодші колеги, і не доводилось брати на роботу нових працівників. Зважаючи, що нових гірників було небагато, кількість шахтарів скорочувалась «природним» шляхом. Втім, до середини 1990-х цей ресурс оптимізації було вичерпано, середній вік звільнених упав і програми заохочення звільнень старших працівників втратили сенс. Тоді німецький

уряд створив курси з перекваліфікації, завдяки яким близько половини звільнених шахтарів знаходили нову роботу. Ще одним напрямом реформ було запровадження схем «скороченого дня»: для утримання штату шахти з дозволу профспілок скорочували робочий час і пропорційно знижували оплату праці. Ці програми мали значно менший ефект, ніж підтримка дострокового виходу на пенсію. Саме тому реструктуризація вугільної галузі в Німеччині триває й дотепер [43].

В Україні увага до соціальної відповідальності бізнесу актуалізувалася у 2006 р. у раках Глобального договору ООН за ініціативою Представництва ООН в Україні. Незважаючи на те, що КСВ набула значної обізнаності серед українських компаній, і не дивлячись на те, що з радянських часів в країні існували певні традиції соціального забезпечення на підприємствах, які реалізуються й досі, на шляху розвитку КСВ виникло багато труднощів. В. Запхляк наводить результати опитування українських компаній щодо причин, з яких КСВ не впроваджувалася (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Причини, з яких вітчизняні підприємства не займаються реалізацією добровільних соціально відповідальних заходів, % опитаних [72]

Основними з них є: порушення принципу максимізації прибутку в короткотерміновій перспективі; необхідність створення та утримання



окремих структурних підрозділів по КСВ; нездатність або неможливість визначити економічний ефект від соціальних програм; труднощі складання соціальних звітів.

В Україні до таких перешкод додаються: низький рівень соціальної відповідальності держави; відсутність відповідної підтримки з боку держави у вигляді податкових пільг, різноманітних фінансових заохочень та роз'яснювальної роботи; нерозвиненість інститутів громадян, які в змозі значно впливати на лінію поведінки підприємств; недостатній досвід та кваліфікація працівників бізнесових установ у вирішенні соціальних проблем; відсутність відповідного законодавства та стандартів соціальної звітності, адаптованих до українських умов, менталітету, рівня розвитку виробництва; політична нестабільність та невпевненість бізнесменів у завтрашньому дні.

Систематизація експертних думок щодо особливостей стану і підходів до реалізації КСВ в Україні (табл. 2.1) дає змогу зробити висновок, що на сучасному етапі впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні повністю покладається на добровільну участь підприємницьких структур, вона виступає переважно як благодійна допомога або співпраця з громадськістю.

Ще в 2006 р. Ю. Бегмою визначено перелік очікувань від бізнес-структур щодо їх корпоративної соціальної відповідальності, зокрема: соціальний захист і турбота про працівників; чесна сплата податків; участь у житті громади, починаючи з місцевого рівня; прозорість, доступність інформації про продукцію, про етапи ціноутворення, екологічний аспект роботи підприємства тощо; чесна конкуренція; екологічність; дотримання міжнародних норм правових, екологічних і суспільних; моральність, порядність самих представників бізнесу; більш тісна співпраця з іншими групами впливу (участь в екологічних, соціальних та благодійних проектах); захист національних інтересів держави [18].

### Особливості реалізації КСВ в Україні

(систематизовано і розвинуто автором на основі [138, 166, 197].

Особливість	Зміст
Сприятливі передумови	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Історичні традиції наявності соціальних факторів у веденні виробничо-комерційної діяльності, зокрема утримання об'єктів соціальної інфраструктури, волонтерства, шефства;</li> <li>• Початок процесів розуміння необхідності впровадження КСВ «знизу» - безпосередньо від бізнесових структур.</li> <li>• Функціонування Консультативної ради з розробки Концепції Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні.</li> <li>• Підтримка процесів соціалізації бізнесу з боку міжнародних організацій, низки негромадських організацій.</li> <li>• Наявність прикладів ефективного ведення бізнесу на базі соціальної відповідальності</li> </ul>
Бар'єри	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правовий нігілізм і деформація правової свідомості та низький рівень обізнаності громади з питань КСВ.</li> <li>• Початковий рівень формалізації КСВ</li> <li>• Нестійке бізнес-середовище і фінансово-економічна слабкість значної частки компаній в Україні.</li> <li>• Відсутність досвіду з організації КСВ і недостатня кількість спеціалістів; обмежене впровадження стандартів і методик забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.</li> <li>• Низька вмотивованість серед основних зацікавлених сторін для втілення КСВ та слабке розуміння корпоративної філантропії.</li> <li>• Нерозуміння концепції КСВ, її предмета й економічної моделі; відсутність відповідної культури у діяльності підприємств</li> <li>• Практична відсутність соціально відповідального інвестування.</li> <li>• Слабке корпоративне управління.</li> <li>• Відсутність домінуючої моделі корпоративного управління і фінансування.</li> <li>• Поширена корупція, що підриває цінності та принципи ринкової економіки; тінізація економіки – уникнення сплати податків зменшує ресурси для впровадження соціальної відповідальності бізнесу та знижує ініціативу підприємців у відповідних проектах</li> <li>• Недостатні можливості деяких зацікавлених сторін та їх організацій для представлення і захисту своїх інтересів.</li> <li>• Закритість українських компаній для широкої громадськості.</li> <li>• Внутрішній характер спрямування КСВ.</li> <li>• Неєфективне законодавче забезпечення – більшість законодавчих актів у соціальній та екологічній сферах є застарілими або недостатньо функціональними, що стримує можливості розвитку соціальної відповідальності бізнесу. відсутність державної підтримки – неєфективність фінансового заохочення у соціальних ініціативах, низький рівень інформування населення та підприємницьких структур про переваги такої співпраці через ЗМІ;</li> </ul>

Між тим опитування щодо причин, які спонукали підприємство здійснювати соціально відповідальну діяльність, з'ясувало, що основними мотивами все ж таки залишаються внутрішні міркування керівництва і моральність, на другому місці – сприяння росту продажів (рис. 2.2).

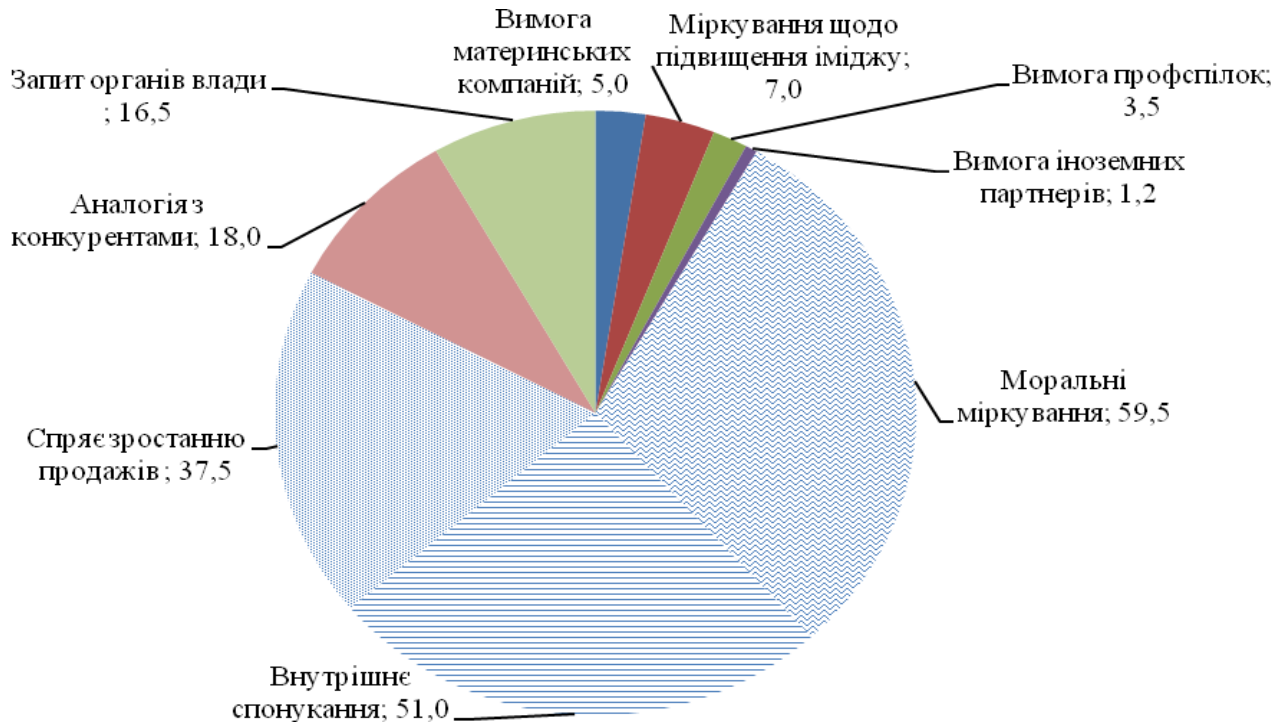


Рис. 2.2. Основна причина до реалізації соціально відповідальних заходів українських компаній [192]

Під соціальною відповідальністю серед українських компаній переважно розуміють надання благодійної допомоги, розвиток власного персоналу, чесне ведення бізнесу, дотримання і захист прав людини. Найменше асоціюють із соціальною відповідальністю впровадження принципів і практик підзвітності, прозорості й етичної поведінки, здійснення екологічних проектів та участь у регіональних програмах розвитку.

Досить показовим з точки зору оцінки несистемності реалізації добровільної КСВ в Україні є ситуація з корупцією. Дослідження Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» в межах проекту «Розробка порядку денного з КСВ» за підтримки *UNITER*, проведене у 2010 р., зафіксувало низький рівень готовності компаній зайняти активну

позицію у боротьбі з корупцією:

майже половина українських підприємств (49 %) не має чіткої позиції у питаннях корпоративних антикорупційних політик,

майже кожне третє (32 %) підприємство не готове віддати 3-5 % свого прибутку на ефективну боротьбу з корупцією,

і тільки кожне четверте підприємство (19 %) готове віддати таку частку свого прибутку на ефективну боротьбу з корупцією.

В 2011 р. аналогічне дослідження висвітлило, що практично половина респондентів (27 з 56) не мають організованої системи комплаєнсу (системи протидії корупції), оскільки вони (25 з 56) вважають комплаєнс обов'язком співробітників компаній, і лише 4 з 56 опитаних компаній (можемо припустити, що в основному іноземних) мають повноцінний відділ комплаєнсу. Не маючи повноцінної системи комплаєнсу, тим не менше половина представників компаній-респондентів (28 з 56) заявила, що антикорупційні принципи прописані у кодексі етики компанії. Для майже  $\frac{1}{4}$  компаній (12 з 56) антикорупційна політика теж існує, хоч і не прописана формально. Лише 9 з 56 компаній мають формальну антикорупційну політику, яка здебільшого була введена у 2006–2011 рр., серед них лише 1 компанія впроваджує формальну антикорупційну політику найдовше – з 1991 р. 7 з 56 респондентів ще не мають антикорупційної політики. Деякі пояснили це тим, що «в умовах тісного взаємозв'язку бізнесу та влади в Україні антикорупційні заходи просто приречені» [10].

За результатами аналітичного дослідження реалізації КСВ в 2005–2010 рр., 25 % вітчизняних підприємств не здійснювало спеціальних заходів для працівників, інші варіанти розподіляються так: своєчасна сплата заробітної плати (63 %); надання працівникам гнучкого робочого графіка (45,5 %); виплата «легальної» частини заробітної плати (42,5 %); регулярне підвищення заробітної плати (40 %); дотримання принципів недискримінації (42,5 %); оплата понаднормових годин роботи (32,4 %); наявність власної програми балансу між сім'єю та роботою (19,6 %); надання працівникам

додаткових фінансових, матеріальних або інших заохочень за виконання поставлених завдань (19,9 %) [123, 128].

В більшості компаній, що займаються реалізацією КСВ, значну роль в управлінні цим процесом відіграють служби з розвитку персоналу, займаючись різноманітними аспектами (рис. 2.3).

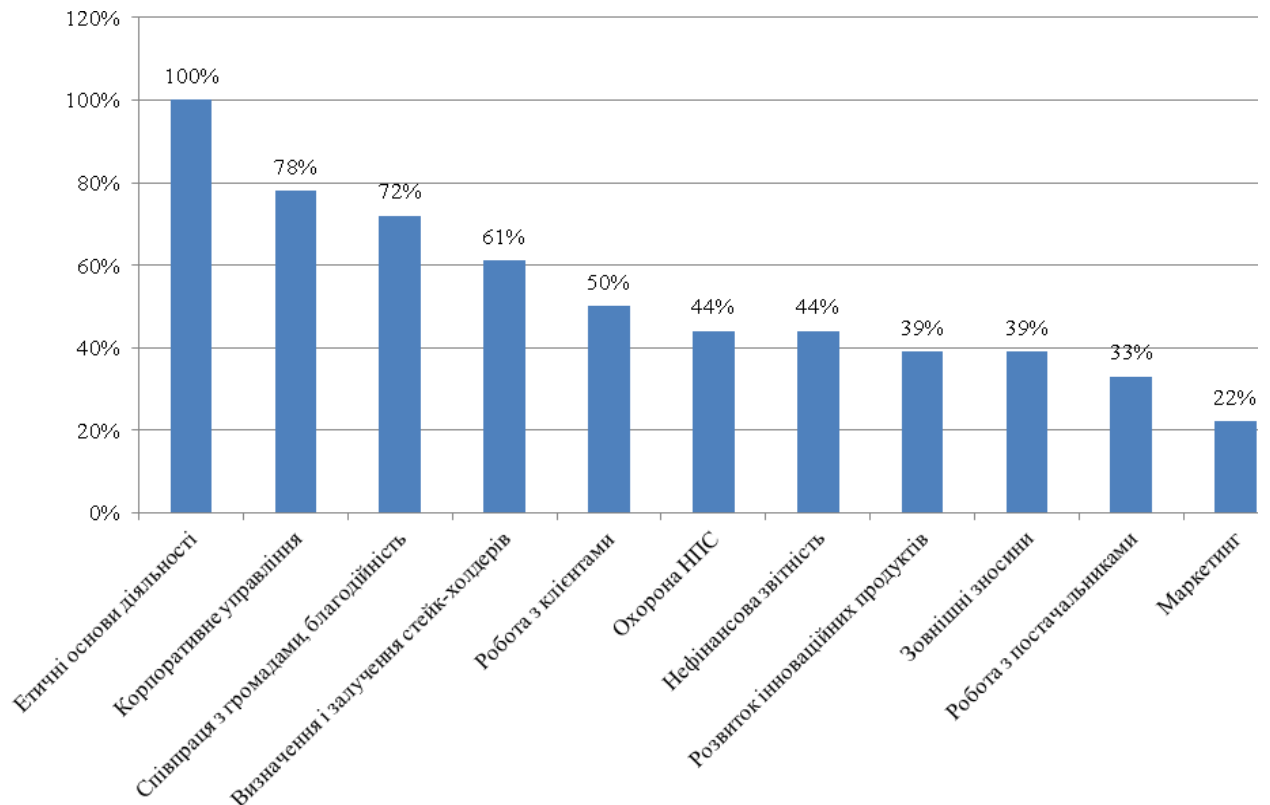


Рис. 2.3. Ступінь участі фахівців служби управління людськими ресурсами вітчизняних компаній в реалізації окремих аспектів КСВ [129]

Як можна побачити з даних опитування серед цих аспектів на першому місці – підвищення обізнаності про етику та цінності роботи компанії. Слід відзначити відносно невеликий відсоток спеціалістів з HR у визначення та залучення стейкхолдерів – на думку центра корпоративної соціальної відповідальності для 39 % компаній, що брали участь в опитуванні, працівників не є ключовими стейк-холдерами. Звітність з КСВ та заходи з охорони навколишнього середовища розділили 6–7 місця, що свідчить про незначну кількість нефінансових звітів і відсутність залучення працівників HR в підготовку таких звітів, відносно низьке розповсюдження програм

енергоефективності на робочому місці.

Не зважаючи на одностайну підтримку твердженню «HR-директор повинний знати КСВ компанії», *HR*-професіонали в 72 % компаній в Україні не входять до комітету з КСВ компанії, а значить не бере безпосередньої часті в формування політики КСВ компанії.

В більшості компаній задачі з досягнення планових показників з КСВ не висувуються перед співробітниками: лише 44 % опитаних компаній визначають такі показники, ще 44 % обговорюють це питання, але не реалізують їх.

Лише 27 % компаній включають питання, пов'язані з КСВ в програми найму, тільки 33 % компаній оцінюють потреби в тренінгах для нових співробітників (рис. 2.4).

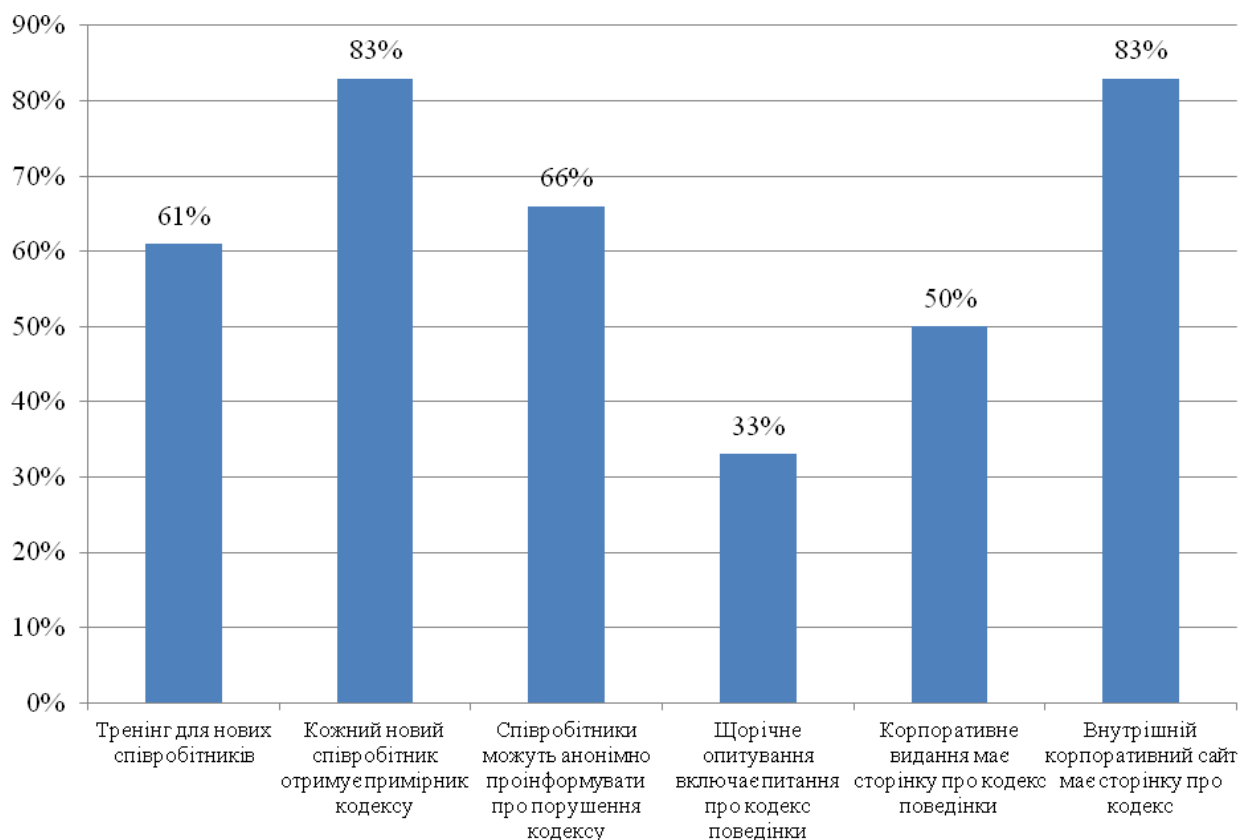


Рис. 2.4. Методи ознайомлення з кодексами поведінки компаній [129]

Залишається складним питанням налагодження соціального діалогу (рис. 2.5) – лише в 33 % компаній утворено профспілку, і тільки в 44 % укладено колективний договір.

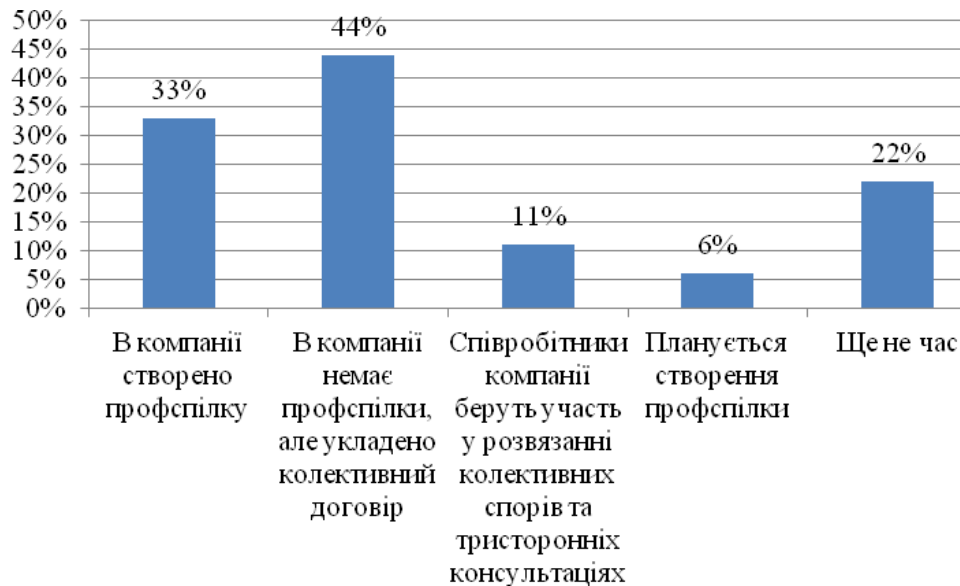


Рис. 2.5. Методи соціального діалогу на підприємствах [129]

У зв'язку з цим варто навести також результати дослідження, проведеного Олійник О.: роботодавець поважає право персоналу утворювати профспілки і приєднуватися до них на 84 % підприємств, і лише на 52 % – сприяє цьому процесу. Така ситуація порушує норму Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», згідно з якою роботодавці зобов'язані сприяти створенню належних умов для діяльності профспілкових організацій, а за невиконання своїх зобов'язань несуть дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність відповідно до законів. Проте представники профспілки заперечують навіть такий рівень допомоги і зазначають у своїх відповідях, що тільки третина роботодавців сприяють вільному об'єднанню персоналу і введенню переговорів [130].

Підсумовуючи вищесказане, можна достатньо об'єктивно стверджувати, що в сучасних умовах профспілкам важко виконувати свої прямі функції – здійснювати захист інтересів найманих працівників та бути активним, а головне – ефективним соціальним партнером у договірному регулюванні ризиків у соціально-трудовах відносинах.

Найбільш популярними каналами внутрішніх комунікацій про програми КСВ компаній є корпоративні видання, внутрішній корпоративний сайт та збирання коштів серед співробітників (рис. 2.6).

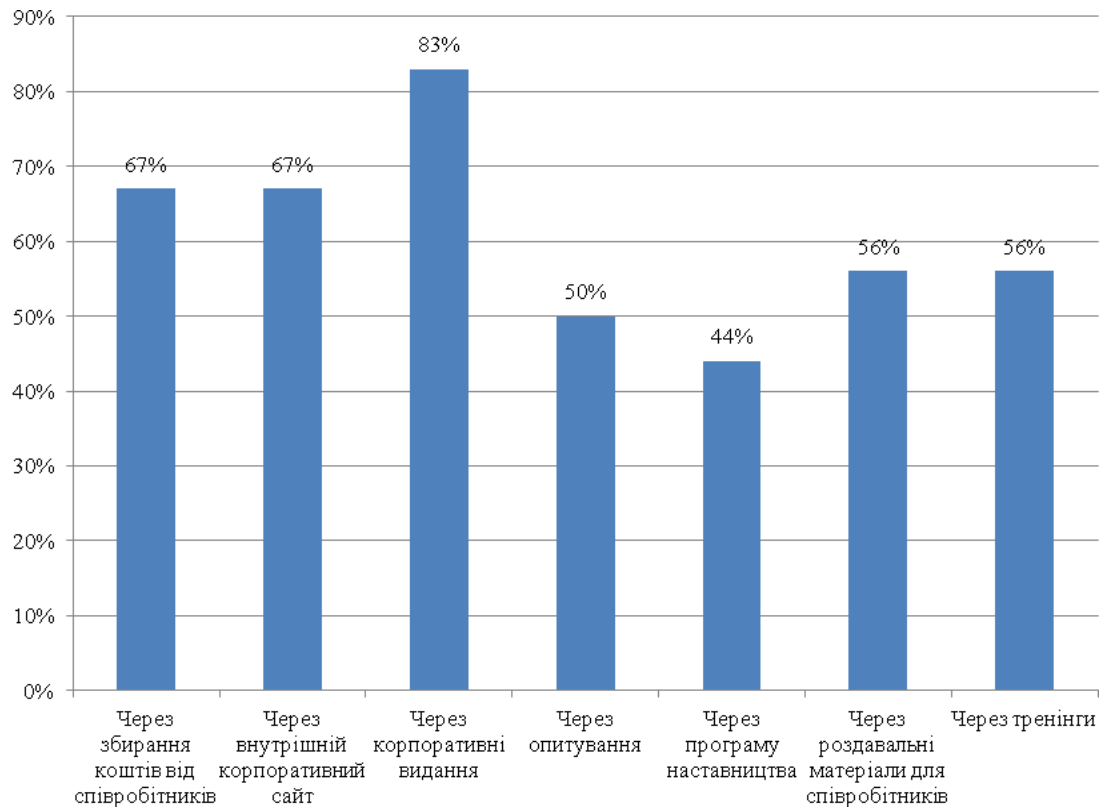


Рис. 2.6. Форми комунікацій з КСВ [81]

HR-департаменти та співробітники не залучені в процеси розробки ключових документів компанії: лише в 22 % компаній HR-департаменти брали безпосередню участь в розробці корпоративних цінностей, місії та бачення, лише в 28 % компаній HR-департаменти брали безпосередню участь в розробці стратегії КСВ, в 27 % компаній цей процес координувався PR-департаментом або департаментом корпоративних відносин; в 35 % компаній HR не брала участі в розробці кодексів поведінки. Слабким є рівень моніторингу реалізації стратегії КСВ компанії – тільки 44 % внесли ці питання в річні плани, командні цілі та щорічні опитування лояльності персоналу; лише 16 % включають питання з КСВ в вихідні інтерв'ю.

Найбільш популярні та розповсюджені питання, які ефективно реалізуються HR – особистісний розвиток співробітників та корпоративне волонтерство.

За рейтингом «ГВардія» в 2013 р. найбільш успішними компаніями, що реалізовували соціальну відповідальність в Україні були ДТЕК,



АрселорМіттал Кривий Ріг, Платіnum банк. В першій десятці – компанії, що збувають продукцію на зовнішніх ринках або взагалі мають іноземний капітал і материнську компанію: СКМ, Оболонь, Нібулон, *Ernst and Young Ukraine*, Метінвест, Київстар, *Samsung Electronics Ukraine Company* [46]. Якщо співставити цей рейтинг з експертним групуванням українських компаній за участю в реалізації КСВ (табл. 2.2), виявиться що більшість з наведених вище бізнесів належать до категорій «прогресивні українські компанії» або «відповідальні дочки».

Таблиця 2.2

### Групи українських компаній за участю в КСВ

(удосконалено на основі [63, 39])

№	Ознака групування	Характеристика КСВ
1.	відповідальні мимоволі	великі промислові підприємства, які в результаті приватизації отримали в навантаження до виробничих потужностей і турботу про соціальну інфраструктуру
2.	відповідальні «дочки»	представництва транснаціональних компаній, в корпоративних стратегіях яких для всіх країн прописаний внесок у стійкий розвиток: «Думай глобально, а дій локально»
3.	прогресивні українські компанії	компанії нової філософії: зацікавлені в легітимізації свого бізнесу на Заході, усвідомлюють значення КСВ для довгострокового розвитку на ринку, КСВ є правилом, інституційно розробляють і реалізують КСВ-стратегію
4.	компанії-спорадичні наслідувачі	бізнес-структури, для яких КСВ – це лише тренд, PR-стратегія, джерело підвищення репутації: короткострокова КСВ-діяльність за наявності бюджету
5.	компанії-волонтаристи	компанії, власники або топ-менеджмент яких, виходячи з особистих переконань і моральних цінностей, бажають робити внесок у розвиток суспільства
6.	старанні платники податків	компанії, які сам факт виконання законодавчих норм (наприклад: сплата податків) вважають «соціально відповідальною поведінкою» в умовах України
7.	компанії-опортуністи	компанії, які не розглядають КСВ як напрям діяльності, більше того, у власній поведінці (ухилення від податків, приховування несумлінної екологічної діяльності та ін.) порушують складений суспільний договір

На користь цього висновку свідчить порівняння даних 2013 р. з аналогічним рейтингом 2010 рр. [125]: в групі прогресивних можна відзначити СКМ, Нібулон, Київстар, Астеліт (Лайф). Слід відзначити, що рейтингу слабо представлені підприємства, які не відповідають вимогам публікації соціальних звітів, однак несуть тягар соціальної інфраструктури,

який дістався їм з часів Союзу Радянських Соціалістичних Республік (далі – СРСР) і який має величезне значення для місцевих громад. Серед цих підприємств є і шахти. Однак якщо проаналізувати організаційні засади функціонування шахт, то можна отримати цікаві результати.

Вугільна промисловість України складається з недержавного (приватного) і державного секторів. У 2011 р. у недержавному секторі налічувалося 37 шахт, без урахування дрібних (25 % загальної кількості), видобуто 43,6 млн т вугілля (53 %); у державному секторі – 111 шахт (75 %), видобуто 38,4 млн т (47 %). У 2012 р. недержавний сектор за рахунок отримання в концесію двох державних підприємств розширився до 49 шахт (33 %) із збільшенням видобутку вугілля до 61,0 млн т (71 %), а державний сектор скоротився до 99 шахт (67 %) із зменшенням видобутку до 24,8 млн т (29 %) [127].

Значна частина недержавного (приватного) сектору входить за багатоступеневими схемами до потужної корпорації «Сістем Кепітал Менеджмент» (далі – СКМ). Групу Метінвест, яка належить корпорації СКМ, можна вважати зразком вертикально інтегрованої компанії, що здійснює повний виробничий цикл від видобування вугілля та руди до випуску прокату та труб. У її складі – ПАТ «Краснодонвугілля». Інша вугільна складова корпорації СКМ – це ПАТ «Павлоградвугілля», ПАТ «Комсомолец Донбасу» і створене в 2011 р. на базі орендованого державного підприємства ТОВ «Добропіллявугілля», які разом із ТОВ «Східенерго» (у складі трьох теплоелектростанцій), ПАТ «ПЕС Енерговугілля» і ТОВ «Сервісінвест» (електричні мережі) складають Донбаську паливно-енергетичну компанію (ДПЕК) – вертикально інтегровану структуру з повним циклом виробництва і постачання електроенергії. У грудні 2011 р. вугільна складова ДПЕК істотно поповнилася за рахунок ТОВ «Ровенькиантрацит» і ТОВ «Свердловантрацит», створених на базі взятих у концесію державних підприємств.

Другою потужною, за українськими мірками, вертикально

інтегрованою вугільно-металургійною корпорацією є ПАТ «Донецьксталь – металургійний завод», якому належить найбільше в Україні шахтоуправління «Покровське».

До складу науково-виробничого об'єднання «Механік» входять декілька підприємств, що здійснюють відновлення й експлуатацію раніше закритих державних шахт (наприклад, ТОВ «Донпромбізнес» – шахта Преподобного Сергія Радонезького, ТОВ «Ексіменерго» – шахта Свято-Андріївська і т.д.).

Разом із названими інтегрованими структурами в недержавному секторі вугільної галузі діють близько 40 незалежних вугледобувних підприємств різних організаційно-правових форм, серед яких ПАТ «Шахта ім. О. Ф. Засядька», ПАТ «Шахта «Жданівська», ТОВ «Краснолиманське», ТДВ «Шахтоуправління ім. Чапаєва», ПАТ «Укрвуглебуд» та ін.

Щодо підприємств державного сектору, то зараз переважну більшість в ньому становлять 18 унітарних державних підприємств (далі – ДП) у складі від 1 до 9 шахт, які всі без винятку отримують державну фінансову допомогу; 3 вугледобувних підприємства (у складі 1-4 шахт) мають статус акціонерних товариств. В окрему так звану III групу входять 4 формально самостійні шахти (ДП), що підлягають закриттю, але тимчасово продовжують епізодичний видобуток вугілля в обмежених обсягах.

З урахуванням організаційних форм і форми власності на українських вуглевидобувних підприємствах склався особливий підхід до соціально відповідального управління персоналом, який є продуктом одночасно радянської традиції та спроб поєднати досвід розвинутих країн і реалії вітчизняної соціально-економічної системи. До основних принципів побудови систем соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств в Україні сьогодні належать:

- 1) значна роль держави у визначенні обсягу соціальних зобов'язань підприємств (існування фондів соціального страхування і визначення ставки єдиного соціального внеску залежно від класу професійного ризику,

наявність вимог щодо охорони праці та впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище) за одночасної відсутності в складі державної політики елементів економічного стимулювання шахт до реалізації СВ;

2) несистемний характер реалізації добровільних соціально відповідальних заходів, формальне декларування соціальної відповідальності і спорадичність публікації інформації про неї; слабкий рівень упровадження міжнародних стандартів забезпечення соціальної відповідальності; обмеженість КСВ зобов'язаннями перед профспілками, що встановлюються колективним договором;

3) залежність кількості заходів щодо СВ від фінансового стану шахти та її містоутворювальної ролі, причому, чим більшою є містоутворювальна роль вугледобувного підприємства, тим більшою мірою декларується СВ; крім того, кількість та якість добровільних заходів щодо соціально відповідального управління персоналом визначається належністю шахт до великих корпорацій (наприклад, ДПЕК), які намагаються створити системи управління СВ за західними зразками;

4) економія коштів за рахунок передавання об'єктів соціальної інфраструктури з балансу вугледобувних підприємств на баланси органів місцевого самоврядування або їх консервації та продажу; відсутність чітко сформованого напряму реалізації соціальної допомоги шахт місцевим громадам;

5) втрата значущості КСВ вугледобувних підприємств у сприйнятті окремих працівників на користь розміру та регулярності виплати заробітної плати при одночасному підвищенні потреби в допомозі шахт у розв'язанні соціальних проблем місцевих громад за умов нестачі бюджетних коштів;

6) недотримання законодавчо встановлених соціально-трудових прав і гарантій працівників, приховування випадків травмування на виробництві, особливо в секторі нерегульованого видобутку вугілля.

## 2.2. Оцінка стану реалізації соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах

Підприємства вуглевидобутку, за даними Енергетичного балансу, відіграють значну роль в енергетичному забезпеченні національної економіки і роботи металургійної галузі, яка є основними джерелом експорту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Показники вугільної галузі в енергетичному балансі України за 2010–2013 рр. (розраховано автором за [131])

Показники	2010	2011	2012	2013
Виробництво вугілля, тис. т. нафтового еквіваленту	33716	40345	40256	40663
Частка вугільної галузі в загальному обсязі виробництва первинних джерел енергії, %	42,9	47,2	42,7	47,3
Частка вугільної галузі в сукупному постачанні первинних джерел енергії, %	28,9	32,8	34,8	35,7
Споживання первинних джерел енергії, тис. т. нафтового еквіваленту:				
енергетика	20362	22261	23736	23521
коксове, газове та брикетне виробництво	7449	7770	7327	7248
промисловість	5980	7928	8310	7447

Як можна побачити з наведених даних, зростає частка вугільної галузі у виробництві і постачанні первинних джерел енергії, збільшується значущість вітчизняного вугілля в енергетиці і промисловості.

За січень–грудень 2013 р. державними підприємствами видобуто 24147,2 тис. т вугілля, що на 284,2 тис. т (на 1,2 %) перевищує плановий показник. Порівняно з відповідним періодом 2012 р. видобуток зменшився на 730,4 тис. т (на 2,9 %). Енергетичного вугілля видобуто 17380,9 тис. т. Завдання виконано на 97,9 %, що на 371,3 тис. т менше запланованого. Порівняно з січнем–груднем 2012 р. видобуток зменшився на 287,4 тис. т (на 1,6 %). Коксівного вугілля видобуто 6766,3 тис. т, що більше запланованого обсягу на 655,5 тис. т (на 10,7 %). Відповідний минулорічний показник зменшено на 443,0 тис. т (на 6,1 %) [153].

У грудні 2013 р. фактична собівартість 1 тонни товарної вугільної

продукції склала 1299,8 грн. Порівняно з відповідним періодом 2012 р. собівартість зменшилась на 55,6 грн. (на 4,1 %). За підсумками січня–грудня 2013 р. фактична собівартість 1 т товарної вугільної продукції (1348,3 грн.) менше планової на 143,2 гривень. Порівняно з січнем–груднем 2012 р. собівартість 1 т товарної вугільної продукції збільшилась на 135,6 грн (на 11,2 %).

У грудні 2013 р. збитки від випуску товарної продукції державними вугільними підприємствами без урахування коштів державної підтримки, склали 1425,9 млн. грн., порівняно з відповідним періодом 2012 р. збільшились на 101,4 млн. грн.

За січень–грудень 2013 р. збитки від випуску товарної продукції державними вугільними підприємствами без урахування коштів державної підтримки, склали 15199,6 млн. грн., порівняно з відповідним періодом 2012 р. збільшились на 3244,2 млн. гривень [79].

Дані про підтримку галузі в 2010–2012 рр. наведено на рис. 2.6.

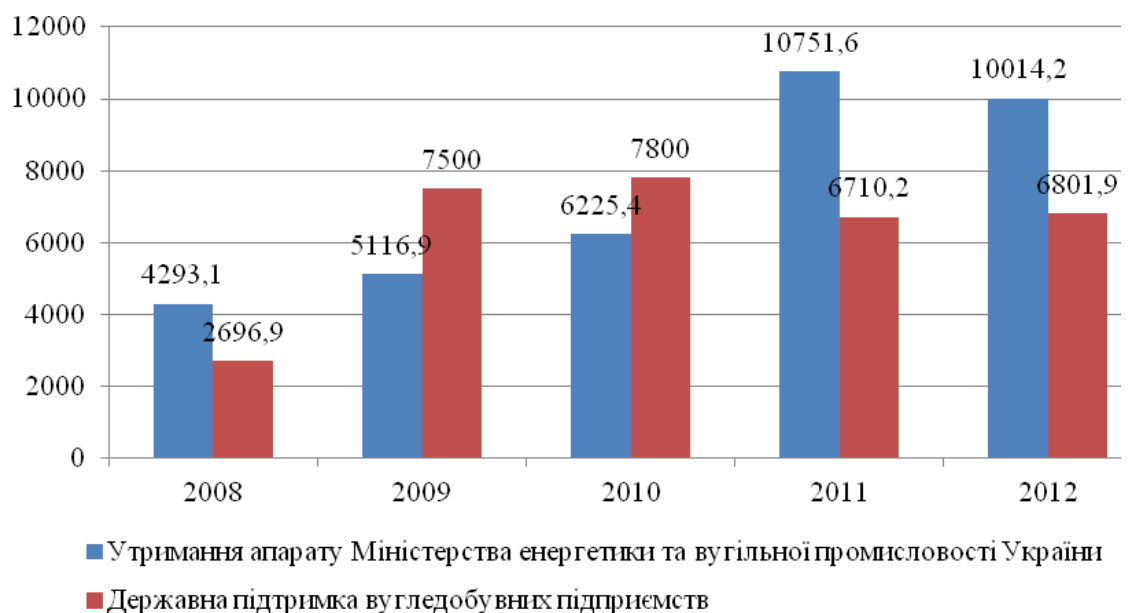


Рис. 2.6. Динаміка витрат на утримання вугледобувних підприємств, тис. грн. [124]

У Державному бюджеті України на 2013 р. передбачено видатки Міністерства енергетики і вугільної промисловості в сумі 9 млрд 911 млн

299,1 тис. грн, з яких на вугільну промисловість заплановано 9 млрд 728 млн 474 тис. грн, які буде направлено на підтримку вугледобувних підприємств та часткове покриття витрат із собівартості готової товарної вугільної продукції 7 млрд 801 млн 847,8 тис. грн; на реструктуризацію вугільної і торфодобувної промисловості – 1 млрд 50 млн 980,1 тис. грн; на державну підтримку будівництва вугледобувних, технічне переоснащення цих підприємств – 364 млн 293,8 тис. грн. [124]. Реально за січень–грудень 2013 р. з державного бюджету надійшло 13301,8 млн грн. на часткове покриття витрат з собівартості вугільної продукції [79].

Як зазначає В. Надрага, намагання уряду «підтримувати на плаву» всі без винятку діючі державні шахти призводить до розпорошення і неефективного використання бюджетних коштів. Для їх отримання керівництво низки шахт свідомо завищує очікувані планові результати, закуповує непотрібне дороге обладнання. Як наслідок, зростають показники збитковості, що потребує підвищення дотацій, тобто надання бюджетного субсидування, породжує потребу у збільшенні бюджетних дотацій [79]. Діюча система державної фінансової підтримки вугледобувних підприємств, обсяги якої зростають щорічно, блокує стимули до поліпшення ситуації в державному секторі, провокує утриманські настрої серед керівників і працівників підприємств сектору

Незважаючи на досить суттєві бюджетні видатки, більшість підприємств майже не спроможні підтримувати та розвивати соціальну інфраструктуру. Поширене невиконання правових норм соціального законодавства та галузевих угод не супроводжується затребуванням відповідальності, а відповідно неправова поведінка стає нормою для управлінців і працівників вугільної галузі. У вугільній промисловості для майже 40 % працівників колективним договором встановлено мінімальну заробітну плату на рівні, нижчому від законодавчо встановленої державної гарантії. На жодному підприємстві вугільної промисловості України не виконуються положення Генеральної та галузевої угод у питанні своєчасного

введення тарифних ставок та посадових окладів, розрахованих згідно із законодавчо встановленим розміром мінімальної заробітної плати [80]. У XXI ст. на підприємствах різних країн нематеріальна частина соціального пакету коливається від 17 % (в Японії) до 33 % (у Франції) [75]. Що ж стосується України, де в 2012 р. налічувалося до 47,3 тис. промислових підприємств, на яких працювало 18,8 % усього зайнятого населення [54], то незарплатна сфера мотивування не є настільки ж поширеною, яка за часів планової економіки з розвиненою сферою інфраструктурних закладів, що гарантували особливий соціальний статус працівникам конкретного підприємства.

Особливі проблеми виникли у зв'язку з реформуванням галузі і реструктуризацією вугільних шахт. В Україні вирішення соціальних питань, які виникали у ході реструктуризації вугільної промисловості, було покладено на державну компанію «Укрвуглереструктуризація» (далі – УДКР). У соціальному аспекті в обов'язки даної компанії входять проведення і контроль виконання заходів щодо пом'якшення соціальних наслідків ліквідації шахт. Ці заходи включають: передачу об'єктів соцкультпобуту; будівництво житла працівникам, що звільняються, які стояли в черзі на його отримання; будівництво житла замість того, що підтоплюється; виплату регресних позовів; виплату вихідної допомоги і компенсації; забезпечення звільнених працівників, які мешкають у приватному секторі побутовим паливом; перенавчання працівників; утримання об'єктів соцкультпобуту, що залишаються на балансі УДКР; створення нових робочих місць; виплату одноразової допомоги виплату заборгованості по заробітній платі звільненим працівникам із нарахуваннями; будівництво об'єктів комунального господарства на територіях шахт, що закриваються; лікування інвалідів, травмованих на виробництві в ліквідованому вуглевидобувному підприємстві; інші соціальні виплати (придбання спецавтотранспорту, допомога безробітним, видача субсидій Міжнародного банку реконструкції та розвитку). Стратегічно



важливими серед цих заходів було забезпечення виплати одноразової допомоги і виплати вихідної допомоги і компенсації для працівників галузі, що вивільняються, а також сприяння їх працевлаштуванню [25].

Так, згідно з ст. 40 п.1 і ст.43 Кодексу законів про працю (далі – КЗпП) України у зв'язку з ліквідацією підприємства можливе звільнення працівника без згоди профспілкового комітету підприємства. При цьому про майбутнє звільнення працівника зобов'язані попередити персонально не пізніше ніж за два місяці. Одночасно власник або уповноважений ним орган повідомляє органу з працевлаштування (УДКР) про майбутнє звільнення працівника з вказівкою його професії, спеціальності, кваліфікації та розміру оплати праці. Орган із працевлаштування пропонує звільненому шахтарю роботу в цій або іншій місцевості за його фахом, кваліфікацією, а за відсутності – здійснює підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань і суспільних потреб. При необхідності працівника можуть направити, з його згоди, на навчання новій професії (спеціальності) із подальшим наданням йому роботи (ст. 49–2 КЗпП України). При звільненні працівнику виплачується вихідна допомога у розмірі середньомісячної заробітної платні (ст. 44 КЗпП України). Окрім цього за працівниками, звільненими згідно з п.1 ст. 40, зберігається середня заробітна плата на період працевлаштування, але не більше трьох місяців з урахуванням вихідної допомоги. На цей же період зберігається безперервний трудовий стаж [81].

Відповідно до Закону УРСР «Про зайнятість населення», який діяв до 2013 р. звільнений працівник, що отримав у зв'язку з ліквідацією підприємства статус безробітного, мав право:

одержувати допомогу по безробіттю у розмірі 75 % середньої заробітної плати по останньому місцю роботи протягом подальших трьох місяців і 50 % протягом подальших шести місяців, але не більше середньої заробітної плати, що склалася в області;

збереження на новому місці роботи, на весь період професійного перенавчання з відривом від виробництва, середньої заробітної плати по

колишньому місцю роботи;

на достроковий вихід на пенсію за півтора року до встановленого законодавством терміну для осіб передпенсійного віку, що мають установлений законодавством про пенсійне забезпечення необхідний загальний трудовий стаж (у тому числі на пільгових умовах) [83].

В новому Законі про зайнятість таких гарантій не передбачено [141]. Крім того, розмір та порядок виплат із безробіття на сьогодні визначається Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття»: розмір допомоги по безробіттю визначається у відсотках до середньої заробітної плати (доходу) залежно від страхового стажу: до 2 років – 50 %; від 2 до 6 років – 55 %; від 6 до 10 років – 60 %; понад 10 років – 70 %. Допомога по безробіттю виплачується залежно від тривалості безробіття у відсотках до визначеного розміру: перші 90 календарних днів – 100 %; протягом наступних 90 календарних днів – 80 %; у подальшому – 70 % [140].

Аналіз стану страхових нещасних випадків свідчить, що в Україні протягом останніх п'яти років загальна кількість нещасних випадків, пов'язаних із виробництвом, зменшилась на 33 %, а кількість нещасних випадків із смертельним наслідком, пов'язаних із виробництвом, на 25 %. Разом з тим, підприємства вугільної промисловості продовжують лишатися одним з найбільш травмоопасних та важких для здоров'я місць праці.

Дані Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України свідчать, що до найбільш травмонебезпечних професій в 2013 р. належали: гірник очисного забою – травмовано 855 осіб, у т.ч. 21 смертельно; прохідник – 663 особи; гірник підземний – 347 осіб; електрослюсар підземний – 287 осіб; слюсар ремонтник – 194 особи; гірник з ремонту гірничих виробок – 194 особи. В галузі видобування енергетичних матеріалів кількість травмованих складає 32,7 % від загальної кількості травмованих по Україні (3028 осіб, в т.ч. 98 – смертельно) [9]. Разом з тим, слід відзначити, що у порівнянні з аналогічним

періодом 2012 р. кількість страхових нещасних випадків у цій галузі зменшилась на 14 % (з 3508 до 3028 осіб), також зменшилась і кількість смертельно травмованих осіб на 15 % (з 114 до 98 осіб).

Сфера вуглевидобутку дає основні професії, в яких найчастіше виникають професійні захворювання: гірник очисного забою – 1031 випадок профзахворювань (18 %); прохідник – 908 випадків (15 %); електрослюсар підземний – 712 випадків (12 %); гірник підземний – 317 випадків (5 %) [9]. Основними причинами професійної захворюваності у вуглевидобутку виступають [6, 7, 8, 9]: недосконалість технологічних процесів, в результаті чого на працівників під час виконання технологічних операцій впливають шкідливі фактори; недосконалість технологічного обладнання, що призводить до неможливості досягти гранично допустимих концентрацій пилу, рівнів шуму та вібрацій на робочих місцях; низький рівень механізації трудомістких операцій, особливо під час видобутку вугілля; тривалий час роботи працюючих в шкідливих умовах праці; старіння основних виробничих фондів, скорочення об'ємів капітального і профілактичного ремонту промислових будівель, споруд, машин і обладнання; послаблення відповідальності роботодавців і керівників виробництва за станом умов праці і техніки безпеки; неефективність та невикористання засобів захисту працюючими, порушення правил охорони праці, режимів праці і відпочинку; низька якість медичних оглядів та недотримання термінів їх проходження.

Експерти також відзначають наступні проблеми вугільної промисловості, які впливають на соціальний стан працівників і громади:

утиск прав місцевого населення (землекористування, водокористування, шкода здоров'ю);

необхідність переміщення і вплив на традиційні види діяльності місцевого населення у зв'язку з веденням гірничої діяльності на території його мешкання;

гендерний дисбаланс при залучення населення до гірничодобувних робіт і зростання безробіття серед жінок;

погіршення існуючого соціального стану (алкоголізм, наркоманія, проституція тощо);

виїзд населення з територій, де працюють збиткові шахти або відбулося їх закриття (реструктуризація) [202].

Оцінка екологічних наслідків діяльності вугледобувних підприємств представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Екологічні наслідки господарської діяльності вугільних підприємств  
для працівників та населення громад  
(систематизовано на основі [171, 29])**

Середовище впливу	Види впливів			
	Екологічні	Технічні	Соціальні	Економічні
Гідросфера	Зміни гідрогеологічного режиму внаслідок зупинки відкачування підземних вод. Зміни хімічного складу підземних і поверхневих вод, засолення ґрунтів. Затоплення та підтоплення забудованих територій і с/г земель.	Потреба в управлінні гідрогеологічним режимом району. Загроза безпеці сусіднім шахтам.	Погіршення умов життя. Зміна стану здоров'я в результаті забруднення води.	Збільшення витрат на очищення води та рекультивацію затоплених земель. Збільшення витрат на охорону здоров'я населення.
Атмосфера	Пилогазове забруднення атмосфери відходами гірничовидобувної промисловості.	Підвищення корозії металевих конструкцій та об'єктів на поверхні. Розробка проектів ліквідації териконів.	Погіршення стану здоров'я населення.	Витрати на гасіння і рекультивацію териконів. Збільшення витрат на ремонт металоконструкцій. Збільшення витрат на охорону здоров'я.
Земна поверхня	Деформація земної поверхні, утворення провалів та порожнин. Активізації процесів зсування, підтоплення та зміни властивостей ґрунтів основи. Проникнення шахтних газів на земну поверхню, в будівлі і споруди.	Розроблення заходів щодо технічного захисту будівель та споруд, транспортних магістралей і комунікацій на поверхні.	Погіршення стану житлового і промислового сектору, об'єктів інфраструктури, (доріг, транспортних магістралей), соціокультурного побуту.	Витрати на заходи щодо стабілізації провалів. Збільшення витрат на ремонтно-відбудовчі роботи.
Підземний масив	Зміни характеру деформування масиву гірських порід. Висока концентрація шахтних газів, що витісняються на поверхню внаслідок зупинки провітрювання виробок.	Необхідність проведення досліджень та облік існуючих шахтних порожнин. Розробка заходів впорядкування та ізоляції виробок.	Загроза життю і здоров'ю населення.	Витрати на моніторинг і запобігання прояву негативних наслідків.

Як вказується у звіті «Основні проблеми розвитку вугільної галузі та регіону Донбасу» [56] просідання поверхні над виробками сягає більш ніж 20 %, якщо глибина шахти становить 50–150м, а якщо понад 1000 м, то 5–7 %. Щорічно просідає близько 1000 кв. км поверхні. Є дані, що у Західному

Донбасі просідання поверхні сягає 5 м і супроводжується підтопленням та пошкодженням ґрунтовими водами будівель та комунікацій, вимоканням насаджень та зміною мезофітних рослинних формацій на болотяні. В межах одного лише Донецька площа підтоплених земель становить близько 31 % (5180 га) від загальної площі міста; Макіївки – 42 % (1690 га). Не кращою виглядає ситуація й у багатьох інших містах регіону.

Окремо слід звернути увагу на проблему підвищення мінералізації водоносних горизонтів, ґрунтів та вод річкової мережі шахтними водами, які містять велику кількість розчинних хімічних сполук (до 4г/л), у тому числі й шкідливих. Потрапляння цих вод у водоносні горизонти призводить до значного засолення останніх, що робить їх непридатними до використання. Аналогічна ситуація спостерігається й у місцях розташування 22-х ставків-накопичувачів шахтних вод та стоків збагачувальних фабрик. Оскільки чаші цих ставків зовсім не гідроізолювані, витіки з них попадають у водоносні горизонти й ґрунти, що призводить до їх засолення. Не менш шкідливим є також скидання шахтних вод безпосередньо у річкову мережу, які становлять на сьогодні основну частину річкового стоку. Окрім порушення гідрологічного, значно змінюється гідрохімічний режим річок.

До основних соціальних проблем громад на територіях вуглевидобутку належать проблеми з працевлаштуванням, захворюваністю та соціальною не благополучністю. Проблемами, що пов'язані з працевлаштуванням, є: неофіційна зайнятість, міграція населення, високий рівень безробіття; збільшення частки непрофесійного персоналу та старіння працівників, особливо, на нерентабельних шахтах; плинність кадрів на шахтах, які підлягають закриттю (багато працівників звільняється ще до офіційного закриття); кількість безробітних постійно збільшується.

Несприятливе соціальне середовище, безробіття та бідність населення призвело до великого рівня злочинності у головних вугледобувних районах України, розповсюдження наркоманії. Високий рівень поширення наркоманії на Сході та Півдні України зумовлює швидке поширення ВІЛ-інфекції в цих

регіонах, адже вживання ін'єкційних наркотиків є одним з основних шляхів поширення ВІЛ [143].

Слід відзначити і позитивні явища у реалізації соціальної відповідальності вугледобувних підприємств і держави стосовно працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Дані щодо реалізації СВ стосовно персоналу вугледобувних підприємств**

Показник	2010	2011	2012	2013
Номінальний рівень середньої заробітної плати, грн	3790	4786	5282	5176
Частка звільнених працівників через: плинність кадрів, % до кількості звільнених	16,8	19,2	16,0	14,0
скорочення штатів, % до кількості звільнених	0,9	3,3	1,4	0,7
Обсяг заборгованості із заробітної плати, тис. грн	79288	58084	36313	17107
Кількість (чол.) / частка в загальній кількості (%) травмованих працівників по Україні	4467 / 36,5	4024 / 34,5	3508 / 32,4	3028 / 32,7
Виплати з відшкодування збитків працівникам та їх родинам унаслідок нещасних випадків і профзахворювань, млн грн	3360,0	3700,0	4748,7	6200,0

*Джерело: Державна служба статистики, Фонд соціального страхування нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України [83, 84, 85, 173, 174, 175, 158, 159, 160, 161, 6, 33, 7, 34, 8, 35, 9, 36, 49, 50, 68]*

Аналіз статистичних даних свідчить, що за 2010–2013 рр. номінальний рівень середньої заробітної плати зріс у 1,5 разу, при цьому співвідношення зарплати у видобутку вугілля та в середньому по промисловості за даний час дещо підвищився – з 1,47 разу в 2010 р. до 1,52 разу в 2013 р.; скоротилася частка звільнених працівників через плинність кадрів і скорочення штатів; значно поліпшилися показники виплати заробітної плати, зокрема за аналізований період часу заборгованість із зарплати скоротилася на 78 %; частка заробітної плати в заборгованості економічно активних шахт зменшилася з 47,0 до 30,6 %, а частка вугледобувної галузі в загальній сумі заборгованості із зарплати скоротилася з 11,5 до 5,0 %; збільшилися показники виплат із соціального страхування.

У табл. 2.6 та рис. 2.7 наведено показники витрат на реалізацію соціально відповідальних заходів на окремих вугледобувних підприємствах у 2013 р. порівняно з 2010 р.

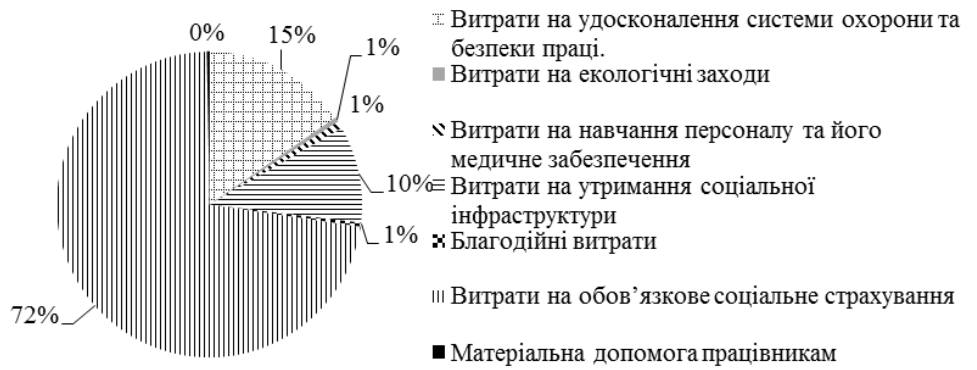
Таблиця 2.6

**Реалізація заходів щодо соціально відповідального управління  
персоналом на вугільних підприємствах України у 2013 р.**

Показник	ПАТ «Шахта ім. Засядька»	ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»	ПАТ «Шахта «Білоріче нська»	ВП «Шахта Червоноградська» ДП «Львіввугілля»
Витрати на удосконалення системи охорони та безпеки праці, тис. грн / % до 2010 р.	4344,2 / 123,2	672,5 / 104,1	2337,9 / 108,1	887,9 / 103,7
Витрати на екологічні заходи, тис. грн / % до 2010 р.	148,7 / 77,9	64,4 / 102,9	133,8 / 83,7	75,2 / 88,6
Витрати на навчання персоналу та його медичне забезпечення, тис. грн / % до 2010 р.	215,9 / 96,7	64,7 / 88,4	84,9 / 101,6	38,9 / 61,2
Витрати на утримання соціальної інфраструктури, тис. грн / % до 2010 р.	2886,8 / 113,4	1474,3 / 124,0	2344,5 / 110,8	1844,3 / 105,3
Благодійні витрати, тис. грн / % до 2010 р.	124,3 / 75,9	24,1 / 88,1	678,3 / 154,2	33,9 / 64,9
Витрати на обов'язкове соціальне страхування, тис. грн / % до 2010 р.	20441,2 / 67,4	8377,1 / 56,7	22257,9 / 88,9	12444,6 / 74,9
Матеріальна допомога працівникам, тис. грн. / % до 2010 р.	87,1 / 89,9	14,5 / 41,3	98,9 / 101,3	64,1 / 57,9
Рівень заборгованості із зарплати, % до річного фонду оплати праці / зміна до 2010 р. (в.п.)	4,5 / -2,2	18,6 / -12,1	- / -	24,3 / +1,2

Складено на підставі управлінської звітності підприємств.

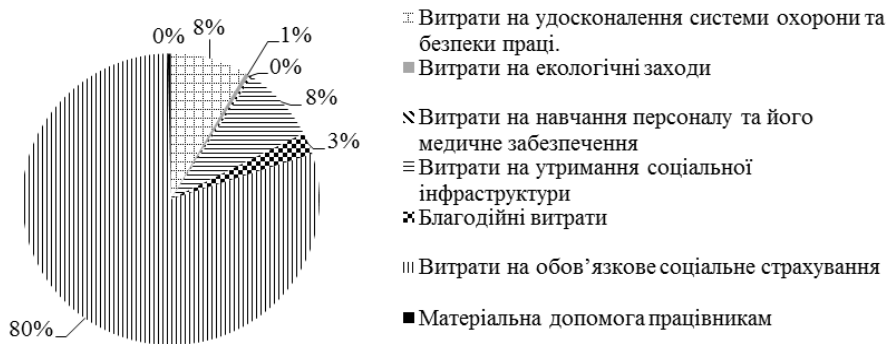
До їх складу увійшли два приватних підприємства: ПАТ «Шахта ім. О. Ф. Засядька» (Донецька обл.) та ПАТ «Шахта «Білоріченська» (Луганська обл.); два державних: ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» (Донецька обл.) та ВП «Шахта Червоноградська» ДП «Львіввугілля» (Львівська обл.).



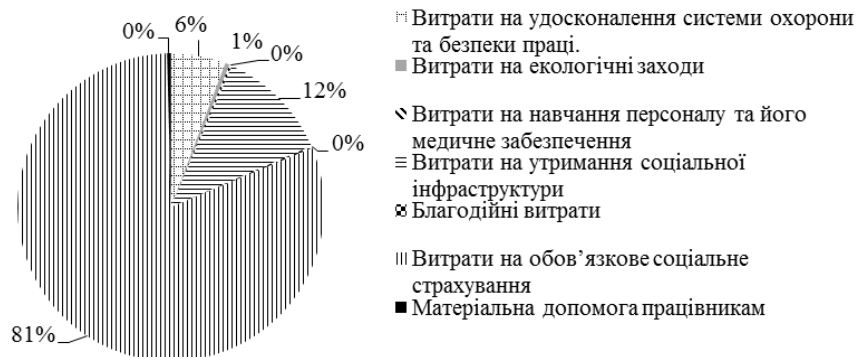
а) ПАТ «Шахта ім. О. Ф. Засядька»



б) ВО «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»



в) ПАТ «Шахта «Білоріченська»



г) ВП «Шахта Червоноградська» ДП «Львіввугілля»

Рис. 2.7. Структура соціальних витрат окремих вугільних підприємств в 2013 р. (розраховано автором)



Як можна побачити з даних табл. 2.6 та рис. 2.7, динаміка показників є достатньо різноманітною як за темпами, та і за напрямом (зростання, скорочення). Така ситуація обумовлена різним фінансовим станом підприємств, відмінністю в потребах із фінансування заходів щодо охорони праці, відсутністю в певних випадках необхідності фінансування соціальної інфраструктури через різну роль у житті громади та ін. Разом з тим, слід відзначити, що на всіх шахтах спостерігається домінування частки обов'язкових витрат на соціальне страхування (близько 80 %), в середньому 11 % припадає на витрати на соціальну інфраструктуру. В табл. 2.7 наведено характеристики управління персоналом на зазначених шахтах. Структура таблиці відповідає підходу Т. Кузнецової [96] з авторськими доповненнями та змінами.

Таблиця 2.7

### Особливості управління персоналом на вугільних шахтах України

Елементи управління персоналом	Спільні риси в практиці проаналізованих вугільних підприємств	Особливості
1	2	3
Кадрова політика	На адміністративні та інженерно-технічні спеціальності підбираються особи з досвідом роботи, однак для молодих спеціалістів в цій сфері існує система адаптації та підготовки на робочому місці.	На державних підприємствах більшою мірою приділяється увага питанням постійності структури кадрового складу, утриманню працівників від звільнення. На приватних підприємствах питання плинності кадрів не є предметом особливої уваги.
Розвиток персоналу	вдосконалення професійних навичок і знань співробітників фінансується недостатньо, підвищення кваліфікації не відбувається взагалі; діє система наставництва; не існує єдиної системи зв'язків підприємств з профільними ВНЗ; практика студентів, які навчаються професіям інженерно-технічних робітників та адміністративно-управлінського профілю є номінальною	З проаналізованих підприємств лише на ПАТ «Шахта ім. О. Ф. Засядька» збереглося фінансування навчання, однак його обсягів вистачає на 1-2 чол. на рік. Приватні підприємства з огляду на вищий рівень оплати праці мають можливість формувати кадри з більш високою кваліфікацією. Державні шахти інтенсивно беруть випускників профільних професійно-технічних училищ на практику, оскільки відчувають дефіцит кадрів молодого віку
Планування кар'єри	відсутність механізмів горизонтальної ротації кадрів; відсутність прозорих механізмів вертикального зростання	Проаналізовані приватні підприємства є самостійними з точки зору належності до інтегрованих структур, тому не вдалося відстежити горизонтальну ротацію між підприємствами. На державних підприємствах як такої ротації в горизонтальному напрямку немає

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Корпоративні цінності	недостатній рівень корпоративної культури корпоративні цінності більшою мірою відповідають практиці, що склалася на підприємствах за часів СРСР	Більш високий рівень корпоративної культури спостерігається на приватних підприємствах, однак персонал і адміністрація державних підприємств (з огляду на їх містоутворювальну роль) виявляють більший рівень згуртованості
Охорона праці	З огляду на низький клас ризику більшість шахт не впроваджує спеціальних або нових стандартів охорони праці; всі підприємства звітують про дотримання норм	Спеціальні стандарти охорони праці впроваджуються на шахті ім. О. Ф. Засядька, достатньо багато уваги приділяється даному питанню на шахті «Білоріченська», на державних підприємствах через брак коштів охорона праці носить більш формальний характер
Соціальна відповідальність	За соціальний розвиток відповідає заступник керівника з відповідного напрямку, однак системної роботи із соціальної відповідальності немає; існує система «шефства», однак конкретної спрямованості вона немає; філантропія представлена, в основному пожертвам на потреби церков	На приватних підприємствах розроблені плани соціального розвитку, кодекси поведінки, однак відсутня система навчання і інформування про них, на корпоративних сайтах міститься лише загальна інформація або цей розділ знаходиться в розробці

Для визначення взаємозалежності між соціально відповідальною діяльністю вугледобувних підприємств, продуктивністю праці персоналу на них та фінансовою результативністю доцільно провести кореляційний аналіз окремих показників.

Коефіцієнт кореляції визначає, чи існує прямолінійний зв'язок між показниками, і наскільки він є сильним. Під прямолінійним зв'язком розуміють зв'язок, за якого рівномірним змінам одної ознаки відповідають рівномірні (в середньому) зміни другої ознаки за незначних та неупорядкованих відхиленнях від цієї ознаки. Послідовність кореляційного аналізу наведена на рис. 2.8.

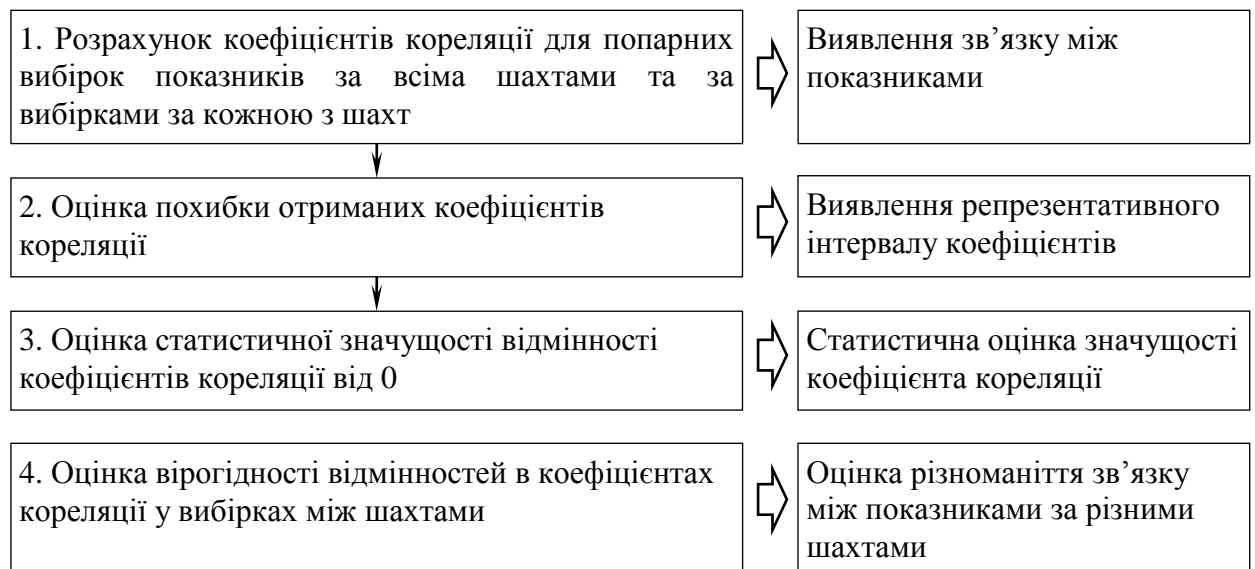


Рис. 2.8. Послідовність кореляційного аналізу показників діяльності шахт

Коефіцієнт кореляції Пірсона двох рівних за кількістю вибірок даних  $X$  та  $Y$  визначається за наступною формулою:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M_x) \cdot (y_i - M_y)}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - M_x)^2 \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - M_y)^2}}; \quad (2.1)$$

Інтерпретація значень даного коефіцієнта є такою: до 0,2 – дуже слабка кореляція; до 0,5 – слабка кореляція; до 0,7 – середня кореляція; до 0,9 – висока кореляція; більше 0,9 – дуже висока кореляція.

Для оцінки репрезентативності коефіцієнта кореляції використовується показник похибки коефіцієнта кореляції:

$$m_r = \sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}, \quad (2.2)$$

де:  $r$  – коефіцієнт кореляції;  $n$  – число пар значень, які порівнюються в ході кореляційного аналізу (в знаменнику підкорінного виразу можна використовувати еквівалентне значення  $n_1 + n_2 - 4$ , якщо обсяг вибірок за двома ринками є різним).

Для оцінки статистичної значущості відмінності коефіцієнту кореляції від 0 використовується наступний критерій:

$$t_{\text{емп}} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \geq t_{\text{крит}} \left( \frac{\alpha=0,05}{2}; df = n - 2 \right). \quad (2.3)$$

Для оцінки різниці між підприємствами в залежностях між показниками використовується наступний критерій вірогідності:

$$t_{\text{емп}} = \frac{r_1 - r_2}{\sqrt{m_1^2 + m_2^2}} \geq t_{\text{крит}} (\alpha = 0,05; df = n_1 + n_2 - 4), \quad (2.4)$$

де:  $m_1$  и  $m_2$  – похибки коефіцієнтів кореляції між ідентичними даними відповідно у серіях за підприємствами.

Приклад набору вихідних даних для аналізу представлені в дод. В (табл. В.1). В якості основних показників, між якими досліджувався зв'язок, були обрані:

СВо – обсяг витрат на обов'язкові соціальні заходи і заходи з охорони праці, тис. грн;

СВн – обсяг витрат на необов'язкові соціальні заходи і заходи з охорони праці, тис. грн;

ПК – плинність кадрів, %;

ПП – продуктивність праці, тис. грн на 1 працівника;

ЧРП – чиста рентабельність продажів.

Результати розрахунку коефіцієнтів кореляції наведені в табл. 2.8. Темним кольором в табл. 2.8 (а також в табл. 2.9) відзначено коефіцієнти кореляції, відмінність яких від нуля є статистично незначущою. Аналізуючи наведені дані, можна відзначити залежність між обсягами реалізації соціально відповідальних заходів, особливо тих, які не регламентуються державою, та показниками плинності кадрів і продуктивності праці, а також щільний зв'язок між фінансовою результативністю та обсягами витрат на

соціально відповідальні заходи. Однак слід звернути увагу на слабкість зв'язку між обсягом обов'язкових соціальних заходів та показниками ефективності використання персоналу і фінансового результату.

Таблиця 2.8

**Коефіцієнти кореляції між окремими показниками діяльності  
вугільних шахт**

Показники	СВо	СВн	ПК	ПП	ЧРП
ПАТ «Шахта ім. О. Ф. Засядька»					
СВо	1	-	-	-	-
СВн	0,12	1	-	-	-
ПК	0,31	-0,53	1	-	-
ПП	0,27	0,49	-0,43	1	-
ЧРП	0,24	0,74	0,67	0,82	1
ВП «Шахта «Курахівська»					
СВо	1	-	-	-	-
СВн	0,14	1	-	-	-
ПК	0,64	-0,37	1	-	-
ПП	0,46	0,43	-0,24	1	-
ЧРП	0,12	0,70	0,33	0,51	1
ПАТ «Шахта «Білоріченська»»					
СВо	1	-	-	-	-
СВн	0,05	1	-	-	-
ПК	0,27	-0,67	1	-	-
ПП	0,31	0,61	-0,47	1	-
ЧРП	0,24	0,73	0,54	0,7	1
ВП «Шахта «Червоноградська»					
СВо	1	-	-	-	-
СВн	0,15	1	-	-	-
ПК	0,68	-0,31	1	-	-
ПП	0,42	0,31	-0,10	1	-
ЧРП	0,18	0,68	0,39	0,54	1

Крім отриманих висновків слід відзначити, що за низкою коефіцієнтів кореляції досить високою є помилка коефіцієнта кореляції.

В табл. 2.9 приведено дані про коефіцієнти кореляції за даними сукупних вибірок приватних та державних підприємств. Як можна побачити з наведених даних, в групі приватних підприємств:

статистично незначущими виявилися коефіцієнти кореляції обсягу обов'язкових соціальних витрат підприємства з усіма іншими показниками, крім продуктивності праці, однак кореляція з останнім є замалою;

середню кореляцію показник необов'язкових соціальних витрат має з

плинністю кадрів і продуктивністю праці, високу – з фінансовим результатом від діяльності.

Таблиця 2.9

**Коефіцієнти кореляції між окремими показниками діяльності  
вугільних шахт в розрізі форм власності**

Показники	СВо	СВн	ПК	ПП	ЧРП
<b>Приватні шахти</b>					
СВо	1	-	-	-	-
СВн	0,15	1	-	-	-
ПК	0,33	-0,58	1	-	-
ПП	0,15	0,52	-0,45	1	-
ЧРП	0,23	0,74	0,67	0,73	1
<b>Державні шахти</b>					
СВо	1	-	-	-	-
СВн	0,13	1	-	-	-
ПК	0,60	-0,34	1	-	-
ПП	0,24	0,37	-0,22	1	-
ЧРП	-0,05	0,61	0,36	0,52	1

По групі державних шахт слабка кореляція відзначається між показниками продуктивності праці та обов'язкових і добровільних соціальних витрат, середня – між показниками плинності кадрів та обов'язковими соціальними витратами та між добровільними соціальними витратами та фінансовою результативністю.

Порівняння статистично значущих показників кореляції по двом групам представлено дало змогу визначити ті пари показників, відмінності між якими статистично не значущі:

продуктивність праці – обсяг обов'язкових соціальних витрат;

чиста рентабельність продажів – обсяг добровільних соціальних витрат;

і ті, відмінності між якими є статистично значущими:

продуктивність праці – обсяг добровільних соціальних витрат;

продуктивність праці – чиста рентабельність продажів.

Як показують результати, зв'язок продуктивності праці з обсягом добровільних соціальних витрат підприємств є значущим, і він є вищим в

групі приватних підприємств, що є важливим для забезпечення фінансового результату. На державних підприємствах замалий і несистематичний обсяг соціальних зобов'язань добровільного характеру не дозволяє стати корпоративній соціальній відповідальності засобом стимулювання продуктивності персоналу, відображає утриманські настрої працівників.

### 2.3. Механізм формування системи соціально відповідального управління персоналом шахт

Попри виявлену відносно низьку ефективність соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах, пов'язану з безсистемністю і спорадичністю її проявів, слабкістю усвідомлення і позитивної оцінки соціально відповідальних заходів з боку працівників, реалізація корпоративної соціальної відповідальності за умов сьогодення є одним з напрямів забезпечення підприємством привабливості наявних робочих місць, особливо в приватному секторі.

Як справедливо зазначає Ю. Залознова, перевагами застосування соціальної відповідальності є:

- розвиток та укріплення правової поведінки за законодавчими договірними та внутрішньовиробничими нормами, правилами, вимогами, цінностями;

- взаємоповага управлінців та працівників, розвиток діалогу та конструктивної співпраці між ними;

- запобігання виникненню виробничих ризиків, аварій, нещасних випадків, турбота про безпеку праці, життя та здоров'я працівників;

- заохочення та стимулювання запланованого обсягу та високої якості робіт, розвиток ініціативи та відповідальності;

- інноваційна активність застосовування новітніх технологій, досягнення

високого рівня винахідництва та раціоналізації;

підтримка творчої самореалізації, дій щодо позитивного мислення про майбутнє підприємства; максимальна віддача, професійна самореалізація та ефективне використання власних ресурсів на виробництві;

укріплення позитивних традицій підприємства, виховання поваги до шахтарської праці, стимулювання спадкоємності професії шахтаря [71].

З огляду на сказане, підвищення дієвості соціальних заходів шахт потребує впровадження системного, комплексного, підходу до соціально відповідального управління і обумовлює доцільність удосконалення механізму формування систем соціально відповідального управління персоналом з урахуванням умов функціонування вугледобувних підприємств, їх фінансових можливостей, потреб персоналу та громади. В рамках даного механізму доцільно вирішити наступні задачі:

забезпечити взаємодію підприємства з державою, громадами, працівниками підприємства і потенційними працівниками в частині з'ясування взаємних очікувань (в т.ч. тих, реалізація яких є обов'язковою);

реалізувати в ході взаємодії з державою інтереси підприємств вугільної галузі в створенні умов для забезпечення можливості соціально відповідального управління;

розробити і визначити передумови реалізації управлінської технології з проектування та розробки системи соціально відповідального управління персоналом, яку можна було рекомендувати до використання на конкретних підприємствах галузі.

Наукове обґрунтування розв'язання наведених задач передбачає уточнення принципів, на яких повинний відбуватися сам процес формування (удосконалення) системи соціально відповідального управління персоналом, зміни у відносинах підприємств і громади з державою, впровадження в управління персоналом нових науково обґрунтованих елементів організаційного проектування, управління свідомістю і поведінкою наявного і потенційного персоналу.



Перелік принципів формування систем соціально відповідального управління персоналом, побудований з урахуванням позицій І. Мазура, І. Маркіної, М. Забаштанського та ін. [70, 109, 112, 117, 118] та змісту даного процесу, представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### Принципи формування систем соціально відповідального управління персоналом

Принцип	Характеристика змісту
1	2
Загальносистемні	
Цілепокладання	мета, що визначає поведінку організаційної системи, завжди задається надсистемою (зовнішнім середовищем або керуючим суб'єктом), разом з тим, функціонування системи на певному етапі її розвитку приводить до виникнення внутрішньо обумовлених додаткових цілей і задач
Зворотного зв'язку	реакція організаційної системи на дію повинна мінімізувати відхилення системи від траєкторії досягнення мети
Цілеспрямованості	організаційна система прагне до досягнення заданої мети навіть за зміни умов навколишнього середовища (зауважимо, що при цьому можуть змінюватися додаткові цілі, підцілі та задачі функціонування системи)
Толерантності (гнучкості)	відхилення в певних межах елементів даної організаційної системи, чинників оточуючого середовища або поведінки інших систем не повинні приводити систему до катастрофи
Оптимальної різноманітності	гранично організована і гранично неорганізована системи є мертвими
Синергії	організаційна система має властивості, що не виводяться з відомих (спостережуваних) властивостей її елементів і способів їх поєднання
Причинності	більшість змін стану організаційної системи пов'язана з певною сукупністю умов (причиною), що породжують цю зміну
Емерджентності	деякі зміни організаційної системи не обумовлені її минулими станами, тобто втрачається причинність («пам'ять» системи)
Адаптивності	здатність організації пристосовуватися до зовнішніх умов та внутрішніх змін, можливості саморегулювання і відновлення стійкої діяльності
Централізованості	властивість організованої системи бути керованою з єдиного центру, коли всі частини організації керуються командами з центру і користуються наперед визначеними правами
Динамічної рівноваги	організаційна система знаходиться в постійному процесі розвитку (прогресу, регресу), а значить є мета та функції руху організації, в ході якого вона взаємодіє з іншими системами та середовищем, а також долає внутрішні протиріччя
Ієрархічності	наявність системної структури з рівнями організації складових частин; система сама може виступати компонентом іншої системи; сукупності елементів, поєднані за функціональною ознакою, утворюють компоненти, або підсистеми.

Загальноуправлінські	
Урахування потреб та інтересів	організація покликана задовольняти не тільки власні потреби, але й потреби власників і працівників
Раціональності	організація функціонує на засадах раціоналізації та оптимізації співвідношення результатів та витрат
Єдиновладдя	концентрація владних повноважень і відповідальності на верхньому рівні керівництва організацією, наявність єдиного керівного центру в організації
Відповідності праву	керівники підприємств мають ухвалювати управлінські рішення тільки з урахуванням відповідності цих рішень правовим актам
Поділу праці	в організації існує два напрями поділу процесу праці та поділу процесу ухвалення рішень – горизонтальний та вертикальний
Децентралізації	ефективність управління підвищується в разі доцільного передавання прав та відповідальності від керівного центру до більш низьких рівнів управління
Дисципліни	дисципліна припускає слухняність і пошану до досягнутих угод між фірмою і працівником; дисципліна також припускає справедливо вживані санкції
Спеціальні	
Соціального партнерства	відносини між державою, бізнесом та громадою (в т.ч. працівниками) в реалізації соціальної відповідальності повинні ґрунтуватися на взаємовигідних прозорих схемах роботи, додержанні законодавства та партнерстві
Прозорості та ефективності використання бюджетних коштів	забезпечення максимальної ефективності використання наявних бюджетних фінансових ресурсів, які сформувалися як відрахування підприємств на соціальне страхування; в разі, якщо держава не може забезпечити достатність цих коштів та ефективність управління ними для покриття своїх зобов'язань ці кошти повинні бути передані в приватний сектор з накладенням певних обмежень на ризиковість управління ними
Обов'язковості екологічних стандартів	Шахтобудівництво, видобуток і первинне збагачення вугілля не повинні порушувати умов охорони та збереження навколишнього середовища локальної території, регіону і країни в цілому
Соціального споживання	формування та підтримка громадської думки щодо дбайливого ставлення та бережливого споживання товарів, робіт, послуг концесійних об'єктів
Значимість	Важливо, щоб соціальні програми впроваджувались у тих сферах, в яких суспільство відчуває потребу у теперішній час, та отримання реального соціального ефекту
Недопущення конфліктів	Дотримання субординації компанією щодо релігії, політики, спортивних та музичних течій. Базуючись на цих принципах, компанії включають у свою стратегію завдання захисту прав людини, а оцінюючи вплив діяльності своєї компанії на конфлікт, розробляють та вживають заходи, спрямовані на вирішення конфлікту

Розглядаючи економічне зростання як матеріальну основу соціального розвитку, робиться висновок про те, що високі темпи економічного розвитку

недостатні для забезпечення соціальної згуртованості і сталого розвитку суспільства загалом. За визначенням Світового банку, соціальна згуртованість характеризує такий стан суспільства, за якого різні соціальні групи в межах певної території-країни, об'єднані спільними цінностями, демонструють здатність до співпраці, що створює можливості для ефективного розвитку [126]. Соціальна згуртованість уможливорює координацію спільних дій заради реалізації нагально важливих цілей суспільства за умови збереження індивідуальних відмінностей різних соціальних груп [176].

Головним інституціональним механізмом підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємств є соціальний діалог та ефективна організація і функціонування системи соціального партнерства, в якому дуже важливим є галузеві і регіональні ради. Саме вони повинні зайняти лідируюче положення у своїх регіонах для активізації соціальної діяльності підприємств, установ та організацій. Певну користь у стратегії суспільного розвитку України може принести розроблення і прийняття роботодавцями Соціальної хартії підприємств України, основаної на Європейській соціальній хартії, яка містить відповідні права на соціальний, правовий та економічний захист населення. У цьому зв'язку перед Україною постають дві головні проблеми: приведення законодавства у відповідність з вимогами хартії (для цього необхідно прийняти майже 50 нормативно-правових актів) та реальне забезпечення гарантованих соціальною хартією прав громадян за умов кризового періоду [95, 108].

М. Фурса пропонує у площині державного управління розглядати соціальну відповідальність у трьох ракурсах: належної державної соціальної політики; відповідальності органів державної влади, місцевого самоврядування та посадових осіб за реалізацію функцій та посадових обов'язків; корпоративної соціальної відповідальності системи управління (менеджменту) всередині органів державної влади та місцевого самоврядування, побудованої на стандартах, принципах та правилах

належної етичної діяльності. Узгодженість зазначених аспектів соціальної відповідальності реалізується шляхом розробки національної стратегії з корпоративної соціальної відповідальності. Остання в Україні потребує змістовного, нормативно-правового та інституційного оформлення.

Серед іншого, у національній стратегії з корпоративної соціальної відповідальності на думку автора необхідно визначити:

засади національної стратегії з КСВ; зміст, форми, механізми соціальної відповідальності держави (державного управління) і КСВ органів державної влади та місцевого самоврядування; урядовий орган зі сприяння розвитку КСВ та координації дій і заходів;

основні проблеми, специфіку, особливості застосування та державного сприяння реалізації принципів КСВ у різних суспільних сферах; урядову політику у сфері соціальної відповідальності, зокрема щодо просування концепції КСВ та поширення інформації про ініціативи, впроваджені міжнародними організаціями у цій галузі; поширення інформації, що свідчить про зв'язок між застосуванням КСВ та підвищенням конкурентоспроможності компаній та їх авторитету на ринку; популяризації серед іноземних інвесторів результатів використання українськими підприємствами КСВ; заходи щодо сприяння застосуванню КСВ органами державного управління та місцевого самоврядування [184].

На додаток до цього варто визначити:

забезпечення гармонізації законодавства з питань сталого розвитку та податкового законодавства;

регулювання розподілу ресурсів, необхідних для впровадження інновацій у сфері сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності;

управління інноваційною активністю кредитних інститутів у напрямі забезпечення стабільного та безпечного соціально-економічного розвитку суспільства;

залучення представників бізнес-асоціацій до формування державної

політики в рамках тимчасових структур (різноманітних робочих груп, експертних комісій та ін.);

розширення знань про цінності корпоративної соціальної відповідальності серед населення і підприємців;

розвиток свідомості мас, кожної особи шляхом збору, опрацювання і розподілу інформації в масовому масштабі, на основі закономірностей, панівних в суспільстві;

формування системи державно-приватного партнерства у справі соціального інвестування вугледобувних підприємств.

З точки зору державної стратегії по розв'язанню проблем депресивних вугільних міст, в яких шахта (шахти) були містоутворювальними підприємствами, то варто передбачити комплекс державних та муніципальних заходів соціальної спрямованості, серед яких:

професійне навчання вивільнених працівників;

різні види соціальної допомоги, організація громадських робіт;

підтримка розвитку малого бізнесу за рахунок податкових пільг;

сприяння переїзду людей із неперспективних монопоселень;

створення нової інфраструктури (розвиток логістики, комунікацій, реконструкція соціальної інфраструктури);

екологічна санація моно профільних міст;

законодавча підтримка муніципальної політики.

Ключовим для вирішення проблем монопрофільних поселень є запровадження механізмів реструктуризації соціально-економічного розвитку території. Вона має здійснюватися не лише шляхом диверсифікації економіки за рахунок розвитку нових сфер і секторів економіки, у тому числі високотехнологічних наукомістких галузей, створення технологічних парків, але і через упровадження механізмів ментальної переорієнтації населення на необхідність зміни роду занять.

З точки зору екологічної безпеки, особливо в ході ліквідації негативних наслідків закриття шахт рекомендується проведення наступних заходів:

здійснення моніторингу гірничих об'єктів під час їх експлуатації та після закриття гірничодобувних підприємств, що забезпечить виявлення й усунення негативних екологічних наслідків;

пошук альтернативних варіантів розвитку території (вивчення природно-ресурсного та історичного потенціалу); розробка комплексних програм і проектів, спрямованих на зниження рівня депресивності територій та підвищення їх привабливості для інвесторів;

пошук інвесторів для реалізації програм і проектів; – проведення постійного контролю за реалізацією програм і проектів;

збільшення фінансування на проведення рекультиваційних робіт на порушених гірничими роботами землях, особливо на породних відвалах ліквідованих шахт; проведення робіт з гасіння породних відвалів, технічної та біологічної рекультивації; впровадження профілактичних заходів щодо самозаймання породних відвалів; створення штучних ландшафтів на територіях, які порушені гірничими роботами, як раціональний шлях їх екологічної реабілітації;

розробка та впровадження на гірничодобувних підприємствах ефективних технологій і технічних засобів очищення і демінералізації шахтних вод;

забезпечення інженерного захисту населених пунктів від підтоплення внаслідок закриття шахт.

В напрямку реформування моделі соціального захисту слід суттєво переглянути існуючі механізми обов'язкового соціального страхування. Погоджуючись з А. Халецькою [199] слід відзначити, що прогресивною є така модель соціального захисту, яка базується на приватному інтересі, приватній власності, функціонує на засадах конкуренції ринкових відносин, поєднує соціальні гарантії та економічний примус, ринкові механізми та державне регулювання, свободу індивіда, упорядкованість і організованість суспільного життя. Формування механізмів соціального захисту повинно відбуватися не на основі державної добродійності, а як сукупність державних

гарантій, що надаються кожному і що забезпечують дотримання прав людини.

У зв'язку з цим підприємства при формуванні систем соціально відповідального управління мають передбачати можливість змін у соціальному законодавстві, зокрема:

заміну страхування на випадок тимчасової непрацездатності приватним медичним страхуванням;

заміну страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань в приватний сектор, в якому цей вид страхування може бути реалізований інструментами медичного страхування і страхування життя за умов збереження обов'язковості даних видів страхування для роботодавців.

Це дозволить з одного боку, забезпечити приватний інтерес для інвестування в соціальну інфраструктуру (перш за все, медичне обслуговування), а з іншого – дисциплінуватиме роботодавця до поліпшення умов праці, підвищення контролю за дотриманням норм охорони праці на підприємстві, стимулюватиме його до таких управлінських, організаційних, технічних заходів, які б дозволили знизити обсяг премій, які вугледобувне підприємство сплачуватиме страховій компанії.

Ці заходи слід поєднувати з легалізацією оплати праці, особливо це стосується приватних вугледобувних підприємств. Результати Всеукраїнського національного дослідження громадської думки «Ставлення українців до проблеми легалізації заробітної плати» [199] показали наступні результати:

для 72 % опитаних важливо отримувати офіційну заробітну плату, а кожен другий респондент (52 %) готовий вимагати виплати саме такої заробітної плати від свого роботодавця;

урядові ініціативи щодо легалізації заробітної плати загалом позитивно сприймає близько 70 % респондентів, незважаючи на наявність у них очікувань щодо зниження реальної заробітної плати внаслідок їх реалізації;

29 % опитаних вважають, що легалізація заробітної плати має здійснюватися шляхом економічного стимулювання через зменшення податкового навантаження на фонд заробітної плати, і ще 26 % – пропонують поєднувати економічне стимулювання з посиленням відповідальності роботодавців за виплату заробітної плати «в конверті».

І нарешті, одним з найбільш значущих елементів взаємодії держави та вугільних підприємств, повинна стати розробка системи державного економічного стимулювання соціально відповідальної діяльності. Розвиваючи ідеї, викладені Я. Жалілом та І. Царик [59, 191] в цій сфері, слід навести наступні пропозиції:

- спрощення податкового адміністрування, зокрема, з єдиного соціального внеску

- автоматизація контролю і перевірок обов'язкових соціальних витрат підприємств;

- адміністративне та економічне стимулювання розвитку підприємництва для сприяння збільшенню соціальних інвестицій;

- зменшення деяких податкових ставок і включення певних соціальних видатків до валових витрат підприємства та зменшення таким чином оподаткованої бази;

- надання підприємствам права обирати, на які потреби буде витрачена частина його податкових зобов'язань ( т.зв. «процентні закони»);

- розробка механізму компенсації підприємствам, хоча б часткової, будівництва своїх, проте відкритих для загального користування об'єктів інфраструктури (доріг, ділянок занедбаних комунальних систем та іншого), можливо і не в грошовому еквіваленті, а в частині пільгового оподаткування;

- розробка і законодавче впровадження системи податкових пільг для соціально відповідальних підприємств та штрафів за порушення соціального і екологічного законодавства, а також законодавства про працю;

- включення вимог про соціальну відповідальність бізнесу до контрактів про державні закупівлі, пріоритетів державних інвестицій та державного



кредитування;

стимулювання створення корпоративних пенсійних фондів.

В питаннях забезпечення взаємодії з місцевими та регіональними органами влади доцільно використовувати досвід інших країн [199, 5, 90]:

у Німеччині органи місцевого самоврядування реалізують програми розвитку соціальної та господарської інфраструктури та організують круглі столи для обміну досвідом відповідальної діяльності;

у США значну кількість механізмів соціально-економічного розвитку запроваджує не центральний уряд, а керівництво штатів, яке передає їх розвитку на розгляд місцевої влади, що вирішує, які з них застосовувати;

у Іспанії органи влади регіонів регулюють систему оподаткування, надають субсидії підприємствам, навчають персонал, здійснюють контроль за соціальними та екологічними наслідками діяльності бізнесу;

у Швеції у муніципалітетах діють відділи регіонального розвитку, що сприяють становленню відповідального малого і середнього підприємництва;

у Австралії органи самоврядування підтримують підприємства, діяльність яких сприяє регіональному розвитку;

у Данії при місцевих органах влади функціонують «Координаційні комітети з превентивних заходів на ринку праці» з представників федерацій роботодавців, профспілок та громадськості; регіональна влада веде діалог з бізнесом для поширення принципів СВ.

Другий важливий блок механізму формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств представлений науково-методичним забезпеченням, яке являє собою управлінську технологію організаційного проектування.

Його розробка має виходити з наступних передумов:

налагодження ефективної стратегічної взаємодії організації із зацікавленими в її діяльності групами;

формування корпоративного клімату, який би сприяв реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності;

формування морально-етичних цінностей організації щодо взаємодії з «внутрішніми» та «зовнішніми» зацікавленими сторонами;

добровільне впровадження в практику діяльності організацій корпоративних соціальних програм в економічній, соціальній та екологічній сферах, спрямованих на задоволення очікувань «внутрішніх» та «зовнішніх» зацікавлених сторін, в т.ч. з використанням традицій національного підходу до окремих соціально відповідальних заходів (шефства, волонтерства на суботниках тощо);

оцінка власних стратегій, нефінансових ризиків, підвищення прозорості та соціальної ефективності діяльності, формування фундаменту довіри до організації з боку суспільства за допомогою соціального звітування перед громадою і працівниками;

розвиток компетенцій персоналу в забезпеченні гармонізації пріоритетів сталого розвитку, в т.ч. навчання принципам соціально відповідальної діяльності;

налагодження ефективної взаємодії з профспілками і місцевими органами влади і самоуправління.

В основу управлінської технології формування системи соціально відповідального управління персоналом безпосередньо на вугільному підприємстві доцільно покласти концепцію постійного оновлення бізнес-процесів і реструктуризації підприємств.

Її основними поняттями є наступні:

проект діяльності організації – це проект, який здійснюється проектно-керованою організацією і направлений на отримання результату, який забезпечує досягнення стратегічних цілей діяльності цієї організації.

проект змін – це проект, який здійснюється проектно-керованою організацією і направлений на такі зміни в організації управління, які приведуть до підвищення ефективності та якості управління проектами;

мультипроект реструктуризації та розвитку (далі – МРР) – це розподілена у часі сукупність проектів змін, яка забезпечує отримання нової

якості в таких аспектах діяльності організації: бізнесового (бізнес та виробництво), управлінського (організація та управлінські бізнес-процеси), технічного (техніка і технологія);

продукт (результат) проекту змін – нова організація, або нова продукція, або нова технологія, які забезпечують найбільш ефективну реалізацію управлінських та виробничих функцій організації [199].

Типовим інструментом створення і реструктуризації (розвитку) системи соціально відповідального управління персоналом може бути типова структура задач в проекті (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Типова структура задач проектуванні системи соціально  
відповідального управління персоналом  
(розвинуто автором на основі [26])**

Код	Задача	Відповідальний
1	2	3
1	Проект змін	Керівник МРР
1.01	Ініціація (оцінка необхідності), планування, розробка проекту впровадження концепції соціально відповідальності на підприємстві	Керівник МРР
1.01.01	Визначення продукту проекту – організаційної структури управління СВ по відношенню до персоналу, змістового складу соціально відповідальних заходів, інформаційного та методичного забезпечення	Служби розвитку, <i>HR, PR</i> , соціального забезпечення
1.01.02	Розрахунок потреби в ресурсах на реалізацію заходів СВ, в т.ч. технічних, кадрових, фінансових	Відділ розвитку, бухгалтерія, служба МТП
1.01.02.01	Узгодження та затвердження розрахунків	Керівник МРР
1.01.03	Складання плану проекту : графіків здійснення моніторингу очікувань та стану соціально відповідального управління, конструювання соціальних заходів, прогнозування результатів їх впровадження	Керівник МРР, служби розвитку, <i>HR, PR</i> , соціального забезпечення
1.01.04	Затвердження бюджету часу співробітників, витрат та плану проекту	1-й керівник
1.02	Реалізація, контроль та регулювання процесу виконання проекту	Керівник МРР, служби розвитку, <i>HR, PR</i> , соціального забезпечення
1.02.01	Проведення роз'яснювальної роботи по виконанню змін, обґрунтування доцільності реалізації одних і нереалізації інших заходів СВ	служби <i>HR, PR</i>

## Продовження табл. 2.11

1.02.02	Виконання змін у соціальному забезпеченні	Керівник МРР, служби розвитку, <i>HR, PR</i> , соціального забезпечення
1.02.03	Моніторинг ставлення персоналу і змін у його продуктивності, аналіз ефективності впровадження заходів із СВ	служба <i>HR</i> , бухгалтерія
1.02.04	Надання звіту про виконання плану	Керівник МРР
1.02.05	Затвердження результатів	Керівник МРР
1.02.06	Дослідне використання нової організації/методології/технології	Керівник МРР, служби розвитку, <i>HR, PR</i> , соціального забезпечення
1.02.07	Коректування нової організації / методології / технології за результатами дослідного використання	Керівник МРР, служби розвитку, <i>HR, PR</i> , соціального забезпечення
1.03	Завершення проекту, аналіз ефективності реалізації проекту	Керівник МРР, служби розвитку, <i>HR, PR</i> , соціального забезпечення
1.03.01	Перехід до постійного використання нової організації/методології/технології	1-й керівник
1.03.02	Надання звіту по внесеним змінам	Керівник МРР
1.03.03	Затвердження звіту	1-й керівник
1.04.02	Ініціація нових проектів змін	Керівник МРР

Головною проблемою з точки зору гнучкої реакції підприємства на зміни в соціальних очікуваннях громади, фактичного та потенційного персоналу є вироблення механізму їх виявлення та оцінки.

Наприклад, проведений А. Мнухіним та Б. Кобилянським аналіз даних за двадцятирічний період діяльності вугільних підприємств Донецької області показав, що зі збільшенням рівня комбайнового проведення виробок від 1,2 до 32,8 % при виконанні планових завдань середня зарплата зростає 78 %. Ця методика дозволяє здійснювати прогноз та за межами значень вхідних факторів, отриманих в результаті спостережень, тобто на перспективу. Наприклад, в конкретному випадку можна встановити, чи підвищиться зарплата гірників при подальшому збільшенні рівня механізації процесу навіть без урахування позитивного впливу інших факторів. Таким чином, саме зниження частки ручної праці на проходженні виробок при

ритмічній роботі шахти дозволяє істотно збільшити заробітну плату гірників. Передбачувану зміну можна визначити, здійснюючи заплановані технічні заходи. Збільшення чисельності гірників на 25,2 % навіть у граничному випадку не призводить до істотного зростання дефіциту житла (8,1 %). Пояснюється подібна залежність тим, що приплив робочої сили без розширення виробництва, пов'язаного зі значними капітальними витратами, забезпечується з довколишніх населених пунктів, в яких є певний житловий фонд. У разі значного збільшення обсягу капітальних витрат (до 80,6 %), обумовленого введенням в експлуатацію нових адміністративно-технічних одиниць, різко підвищується кількість сімей, що потребують поліпшення житлових умов (на 45,9 %). Зазначені залежності необхідно враховувати при плануванні коштів, що виділяються на розширення підприємств галузі, промислові та соціальні потреби. В іншому випадку неминуче погіршаться соціальні умови, що призведе до відтоку кадрів і неритмічної роботи підприємств. Середній вік робітника будь-якої галузі – один з найважливіших факторів, що впливає на стабільність її роботи в наступні роки. Так, збільшення капітальних витрат, пов'язане з будівництвом шахт і житлового фонду, істотно знижує середній вік гірників (з 41,98 до 33,72 років, або на 19,7 %). Підвищення ж серед підприємств регіону числа шахт, небезпечних по газу і пилу, зокрема 1 категорії – з 27 до 83 (на 207,4 %), пов'язане з необхідністю мати персонал високої кваліфікації, призводить до незначного збільшення віку гірників, в середньому на 0,3 %. Отже, природним шляхом зниження віку гірників є збільшення капітальних витрат на створення нових, більш великих і високопродуктивних шахт за рахунок скорочення дрібних і малопродуктивних [120].

З огляду на це першим елементом проектування системи соціально відповідального управління персоналом на підприємстві має стати вироблення процедури моніторингу очікувань та фактичного стану соціальної відповідальності на підприємстві.

Результатом моніторингу може виступати соціальний пакет для

працівників і дані щодо можливості його реалізації.

Наявність на підприємстві колективного договору не дає підстави роботодавцю відмовляти працівнику в наданні соціального пакета. Соціальний пакет надається як за умов відсутності, так і наявності на підприємстві колективного договору. У другому випадку в ньому дублюються зобов'язання роботодавця, що містяться в розділах з охорони праці [154].

Зміст соціального пакета та його наповнення з питань охорони праці визначаються як законодавством, так і роботодавцем. Як інструмент управління безпекою на робочому місці він має містити зобов'язання щодо:

додержання законодавчих прав і гарантій у сфері охорони праці;

забезпечення реалізації зобов'язань, взятих у колективному договорі (у разі його укладання на підприємстві), які стосуються конкретного працівника;

забезпечення безпеки технологічних процесів, основних і допоміжних матеріалів, напівфабрикатів, заготовок, комплектуючих, інструменту, приладів, засобів технологічного оснащення, з якими працює працівник, електробезпеки, пожежовибухобезпеки на робочому місці;

забезпечення працівника спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту; наявності знаків безпеки і сигнальних кольорів на робочому місці;

забезпечення пільг і гарантій, санітарно-побутового, медичного і лікувально-профілактичного обслуговування, задоволення потреб працівника в безпечних умовах праці, мінімізації ризиків втрати ними працездатності;

забезпечення відповідності працівника вимогам охорони праці (відповідність здоров'я працівника, його фізичних, психофізичних якостей характеру виконуваної роботи, критерії щодо навчання працівника тощо);

забезпечення та реалізації додаткових гарантій у сфері охорони праці.

Що стосується змін у поведінці персоналу, то тут найбільш відомими підходами є:

1. Утворення груп. Метою цього підходу є підвищення ефективності діяльності робочих (командних, цільових) груп. Специфічними завданнями таких груп є визначення цілей і пріоритетів, аналіз методів роботи, вивчення комунікацій у групах, процеси колективного прийняття рішень, міжособистісні стосунки в межах кожної групи. Це сприяє формуванню системи колективного управління. При впровадженні нових технологій або реструктуризації підприємства досить часто використовуються комп'ютерні, локальні та інтегровані мережі. Це дає змогу залучати звичайних робітників і службовців до вирішення завдань управління, тобто розширювати повноваження, наділяти працівників правом самостійно приймати рішення при виконанні своїх операцій. Таким чином, підприємство переходить до «управління за участю», що передбачає переорієнтацію індивідуального виконання конкретних завдань на роботу групами. Група наділяється відповідальністю за виконання робіт у своїх межах, має повноваження приймати рішення, встановлювати й контролювати етапи виконання групових завдань тощо.

2. Тренування сприйнятливості. Неефективне виконання роботи є наслідком емоційних проблем працівників, змушених колективно досягати поставлених цілей. Якщо ці емоційні проблеми буде вирішено, тоді головну перешкоду на шляху ефективного виконання завдань буде усунуто. Сприйнятливість тут означає сприйнятливість самого себе й у стосунках з оточуючими.

3. Аналіз взаємодії. Ця програма досліджує особливості взаємодії індивідуумів. Менеджери чи психологи намагаються змінити характерні риси неадекватної взаємодії учасників проекту змін, щоб допомогти в розвитку персоналу та організації діяльності [86].

В загальному вигляді зазначений механізм представлений на рис. 2.9

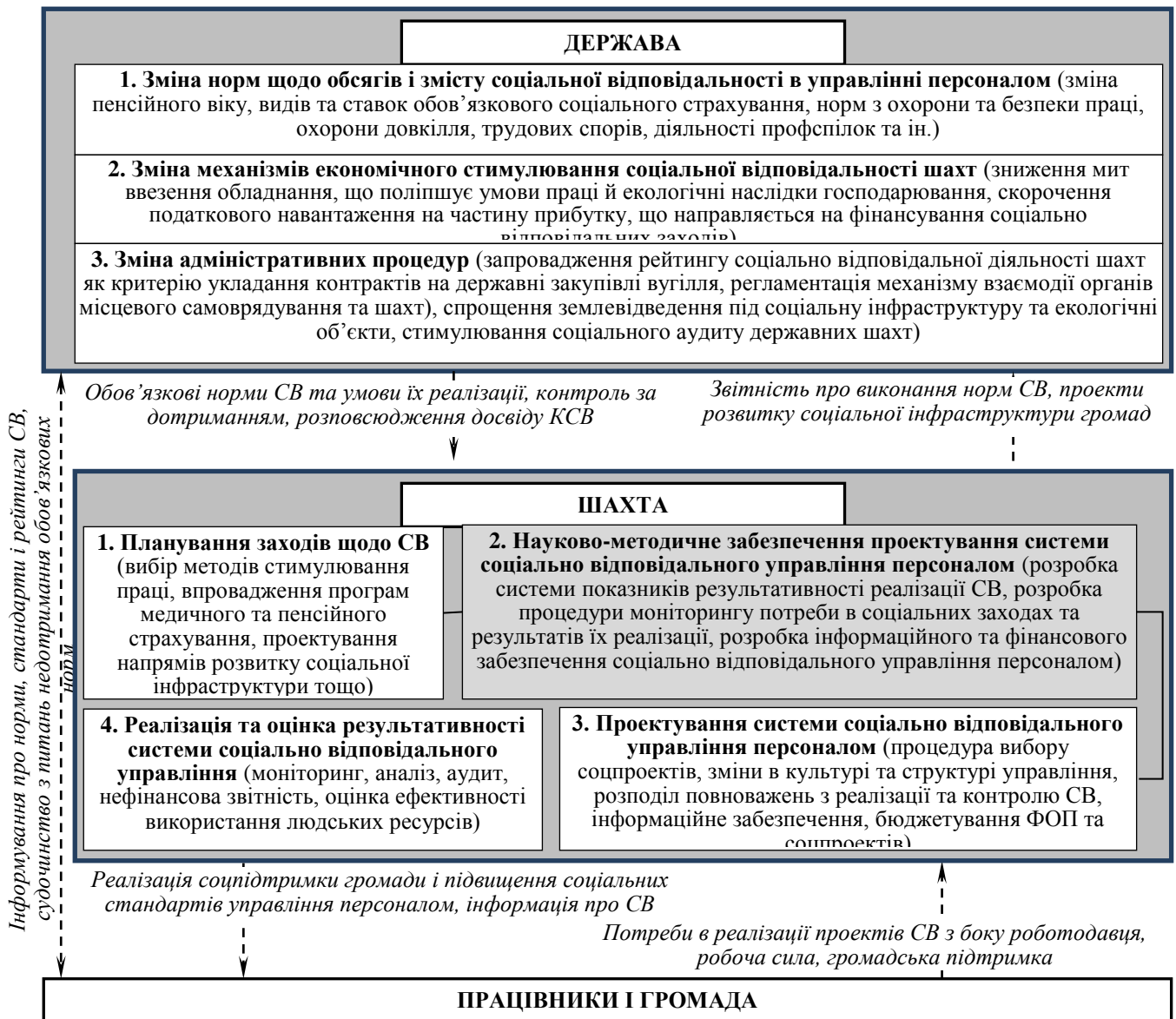


Рис. 2.8. Механізм формування системи соціально відповідального управління персоналом шахт (розроблено автором)

Оскільки елементи науково-методичного комплексу, які як показано вище, а саме: вироблення і реалізація процедури моніторингу очікувань і стану реалізації соціальної відповідальності, їх оцінки та інформаційно-організаційне забезпечення відповідних процесів управлінських процесів – відіграють найбільшу роль в обґрунтуванні змісту складових системи соціально відповідального управління персоналом, то наступним етапом дослідження має стати розробка їх змістового наповнення.



## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз проблем соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах України дозволив зробити наступні висновки.

1. В Україні, не зважаючи на наявність радянських традицій реалізації соціально відповідального ставлення до персоналу, не склалося усталеного національного підходу до реалізації СВ. Обливостями національного підходу к реалізації соціальної відповідальності у відношенні до персоналу вугільних підприємств виступають:

значною є роль держави у визначенні обсягу соціальних зобов'язань підприємств за одночасної відсутності в складі державної політики елементів економічного стимулювання шахт до реалізації СВ;

характер реалізації добровільних соціально відповідальних заходів є несистемним, відсутні належний досвід і бажання, фінансова можливість; обмеженість корпоративної соціальної відповідальності зобов'язаннями перед профспілками, що встановлюються колективним договором;

реалізація соціально відповідальних заходів залежить від фінансового стану шахт та її містоутворювальної ролі; крім того, кількість та якість добровільних заходів щодо соціально відповідального управління персоналом визначається належністю шахт до великих корпорацій; більшість підприємств, що займаються заходами з КСВ є або наслідувачами закордонного досвіду або місцевими філіями закордонних компаній

відзначається економія коштів за рахунок передавання об'єктів соціальної інфраструктури з балансу вугледобувних підприємств на баланси органів місцевого самоврядування або їх консервації та продажу; відсутність чітко сформованого напрямку реалізації соціальної допомоги шахт місцевим громадам;

втрата значущості заходів із соціальної відповідальності у сприйнятті окремих працівників на користь розміру та регулярності виплати заробітної

плати при одночасному підвищенні потреби в допомозі шахт у розв'язанні соціальних проблем місцевих громад за умов нестачі бюджетних коштів;

недотримання законодавчо встановлених соціально-трудова прав і гарантій працівників, приховування випадків травмування на виробництві, особливо в секторі нерегульованого видобутку вугілля;

не налагоджений ефективний соціальний діалог.

2. Більш прискіпливий аналіз стану соціально відповідального управління персоналом на окремих вугільних підприємствах Донецької, Луганської та Львівської областей протягом виявив наступні позитивні та негативні моменти:

зросло співвідношення зарплати у видобутку вугілля та середньої по промисловості і поліпшилися показники виплати заробітної плати і виплат із соціального страхування;

скоротилася частка звільнених працівників через плинність кадрів і скорочення штатів;

встановлено залежність між обсягами реалізації соціально відповідальних заходів, особливо тих, які не регламентуються державою, та показниками плинності кадрів і продуктивності праці, а також щільний зв'язок між фінансовою результативністю та обсягами витрат на соціально відповідальні заходи;

разом з тим, відзначено, що незважаючи на досить суттєві бюджетні видатки, більшість підприємств майже не спроможні підтримувати та розвивати соціальну інфраструктуру;

невиконання правових норм соціального законодавства та галузевих угод не супроводжується затребуванням відповідальності, а відповідно неправова поведінка стає нормою для управлінців і працівників вугільної галузі;

спостерігається слабкість зв'язку між обсягом обов'язкових соціальних заходів та показниками ефективності використання персоналу і фінансового результату і різниця в зв'язку між соціально відповідальними витратами

шахт й показниками продуктивності і плинності кадрів в державному та приватному секторах галузі.

3. Для подолання негативних явищ в дослідженні запропоновано науково-методичний підхід до формування системи соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах, що базується на взаємодії основних стейк-холдерів і використанні науково обґрунтованих процедур та підходів до визначення змісту соціально відповідального управління персоналом.

Основні результати досліджень, викладені в даному розділі, опубліковані в [151, 150, 146, 144, 149, 153].

## РОЗДІЛ 3

### НАПЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

#### 3.1. Моніторинг стану та результативності соціально-відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств

Реалізація соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах, організаційно-змістове наповнення відповідної системи на конкретній вугільній шахті залежить від нормативних вимог, потреб працівників та громади і власне можливостей підприємства щодо реалізації СВ. З огляду на це основою конкретизації набору елементів у рамках організаційного проектування такої системи має стати постійний моніторинг зміни законодавства із соціального захисту, ставлення працівників до заходів соціально відповідального управління і цінності цих заходів у їх уявленні, ресурсного потенціалу соціально відповідального управління персоналом і корисного (економічного або соціального) ефекту його реалізації.

На даний момент не існує єдиного загальновизнаного тлумачення терміна «моніторинг». Проте існує низка загальноприйнятих визначень цього поняття. Зокрема, моніторинг визначають як систему регулярного відстеження змін, які відбуваються або в усьому суспільстві, або в його окремих групах за умови регулярного застосування одних і тих самих принципів вибірки та інструментарію для збирання даних [78].

Під моніторингом також розуміють як безперервне стеження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або тенденцій розвитку [30].

Моніторингу як явищу притаманні такі основні риси:

об'єкти моніторингу динамічні та перебувають у постійному розвитку; вони залежні від зовнішніх впливів, а це, у свою чергу, може призвести до небажаних змін у функціонуванні об'єкта спостереження;

застосування моніторингу передбачає організацію постійного спостереження за об'єктом; міра сталості визначається особливостями об'єкта і ресурсними можливостями;

організація спостереження передбачає добір обґрунтованих показників та індикаторів; спостереження здійснюється шляхом безпосереднього виміру чи опису параметрів об'єкта;

результати моніторингу застосовуються для прогнозу розвитку об'єкта;

кожна конкретна система моніторингу орієнтована на певного споживача [30].

При цьому вирішуються такі завдання:

організація і проведення спостереження за кількісними та якісними показниками й залежностями, що характеризують стан реалізації соціально відповідального управління персоналом на вугільних шахтах, витрати та ефекти від упровадження конкретних заходів, у тому числі якісні та кількісні показники кадрового складу, стан навколишнього середовища, рівень сприйняття працівниками соціальних заходів стосовно персоналу та громади, залежність між витратами на соціальні заходи та рівнем продуктивності праці (обсягами видобутку та реалізації вугілля), цільовий характер фінансування соціальних проектів і програм;

передбачення поведінки персоналу, зокрема, в аспектах дисципліни, кількості та якості здійснюваних робіт, рівня задоволеності тощо, передбачення ставлення громади до діяльності підприємства;

інформаційне забезпечення органів управління персоналом та шахтою в цілому з питань очікувань щодо реалізації СВ на підприємстві, готовності до змін у соціально-трудовах відносинах;

забезпечення порівняння результатів соціально відповідального

управління персоналом з іншими підприємствами галузі та економіки України в цілому;

формування нефінансової звітності.

Розвиваючи положення О.Гладчука [48], основними функціями моніторингу стану та результатів соціально відповідального управління персоналом вугледобувних шахт слід вважати наступні:

аналітична – аналіз системи соціально відповідального управління на всіх рівнях її структурної організації, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між умовами і результатами;

діагностична – комплексне вивчення сучасного стану соціального розвитку персоналу;

оцінювальна – кількісно-якісну оцінку діяльності адміністрації підприємства, профспілки, працівників, виявлення доцільності впровадження заходів СВ;

коригувальна – аналіз соціальних проблем структурних підрозділів та запитів їх персоналу коригує визначення пріоритетних напрямів соціального розвитку;

орієнтувальна – спрямування на вирішення мети і завдань діяльності вугледобувного підприємства щодо реалізації цільових соціальних корпоративних програм та планових заходів, а також на виявлення та усунення негативних рис, факторів, явищ тощо;

інформаційна – забезпечення інформацією для ухвалення управлінських рішень.

Базуючись на цих загальних теоретичних положеннях щодо змісту моніторингу, при проведенні моніторингу соціальних проектів необхідно відстежувати у комплексі: використання ресурсів (відповідність витрачених ресурсів плану); процес виконання запланованої діяльності (відповідність змісту заходів потребам цільових груп, дотримання необхідних технологій, методів, процедур, проведення намічених заходів згідно графіку тощо); результати ( у якій мірі вдається досягати намічених завдань); вплив проекту

(як впливає проект на зміни у соціальному середовищі, поведінку цільових груп, роботу спеціалістів соціальної сфери тощо).

В якості компонентів побудови системи моніторингу реалізації соціальних заходів доцільно розглядати такі кроки:

визначити мету та завдання моніторингу (завдання будь-якого моніторингу повинне бути визначене так, щоб давати підстави для розробки конкретних рекомендацій щодо удосконалення проекту, уточнення чи розширення його);

визначити показники, за якими можна буде відстежувати хід проекту;

визначити джерела інформації для проведення моніторингу (керівники організацій, представники цільових груп, документація проекту або окремих складових проекту, матеріали заходів проекту тощо);

визначити методи збору інформації;

визначити частоту та графік збору інформації;

визначити відповідальних за збір інформації;

визначити методику обробки та аналізу інформації;

спланувати, як і кому будуть презентовані результати моніторингу, хто і як може ними скористатися;

врахувати у бюджеті проекту витрати, необхідні для проведення моніторингу.

Принципами здійснення запропонованої процедури мають стати:

тотожності – організація моніторингу, його зміст та процедура повинні здійснюватися за образом та подібністю до досліджуваного об'єкта;

комплексність – спостереження повинні здійснюватися на всіх об'єктах соціально відповідального управління персоналом;

об'єктивність – використання тільки вірогідної інформації про природу, причини, наслідки об'єктів спостереження;

відкритість – наявність права у колективу підприємства, суб'єктів управління, в окремих випадках – ЗМІ отримувати відомості про стан процесів соціально відповідального управління;

відповідальність – для проведення моніторингу повинні бути визначені повноваження та відповідальність певних посадових осіб підприємства.

Процедуру моніторингу стану та результативності соціально відповідального управління персоналом можна представити у вигляді рис. 3.1.

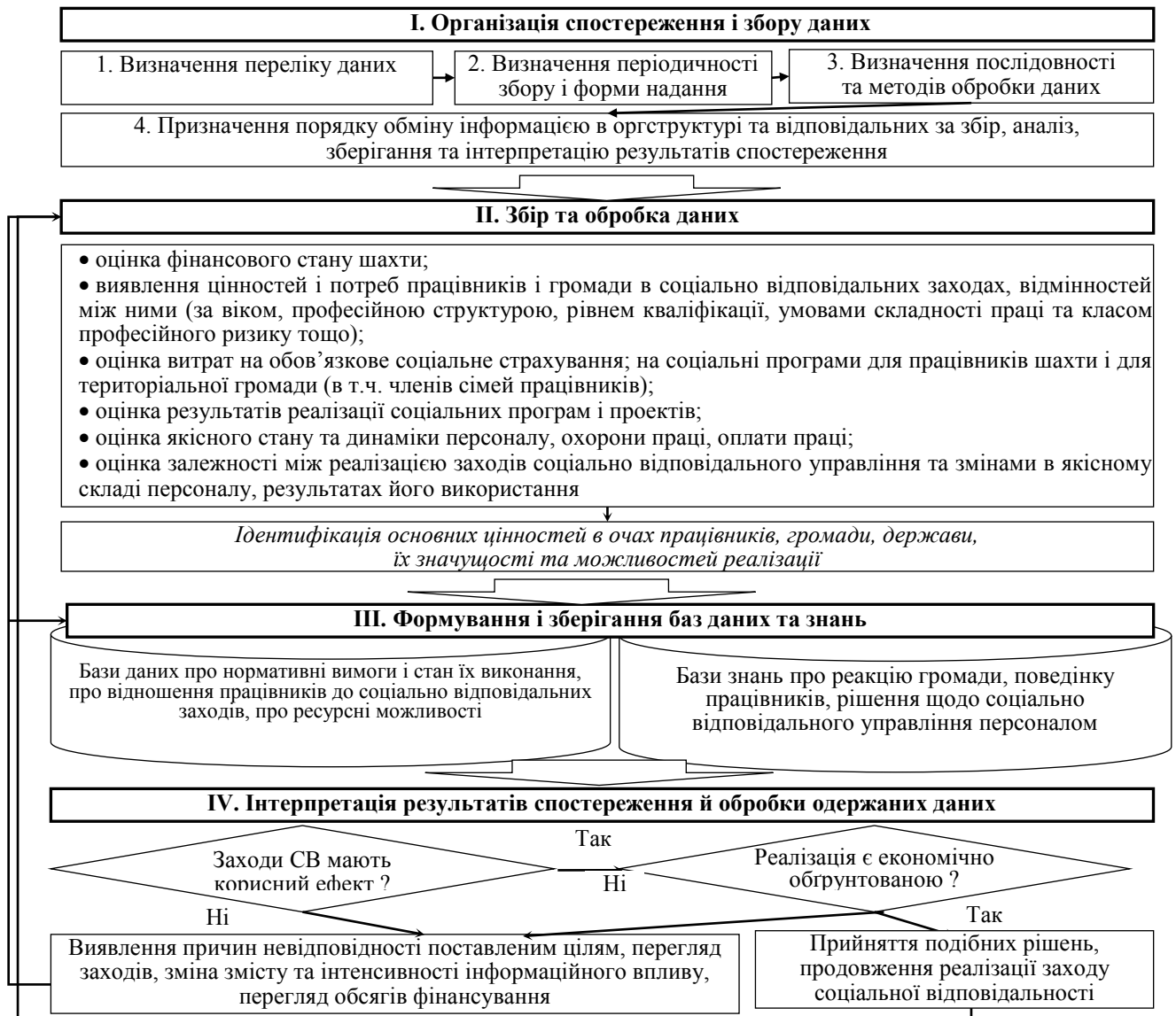


Рис. 3.1. Процедура моніторингу стану та результативності соціально відповідального управління персоналом (розроблено автором)

Особливості реалізації окремих компонентів систематизовані за етапами:

Визначення цілей моніторингу. Основними цілями моніторингу стану соціально відповідального управління персоналом є: спостереження



динаміки зміни очікувань персоналу та громади щодо соціально відповідальних заходів; спостереження динаміки розвитку системи соціально відповідального управління, визначення та фіксація відхилень від запланованих чи прогнозованих показників реалізації соціально відповідальних заходів, надання даних для здійснення контролю та оцінки ефективності соціально відповідального управління.

Визначення показників моніторингу. Визначаються такі показники моніторингу стану та результативності соціально відповідального управління: кількісні, які мають матеріальну основу і можуть бути виміряні метричним інструментом, якісні, які мають нематеріальну основу і можуть бути опосередковано оцінені експертними методами.

Визначення контрольних точок моніторингу для проведення контролю. Визначення показників очувань, соціально відповідальних заходів, місця, часу та методів їх виміру для оперативних дій по корегуванню змісту соціально відповідального управління.

Визначення джерел інформації. Джерелами інформації для моніторингу соціальних послуг можуть бути: нормативно-правова документація; організаційно-розпорядча документація; статистичні дані; дані опитування, тестування, інтерв'ю з персоналом, у відношенні якого реалізуються соціальні заходи; дані опитування, інтерв'ю з потенційними отримувачами вигід від соціальних заходів підприємства; анкети персоналу, який займається реалізацією соціально відповідальних заходів; результати дискусій, «круглих столів», присвячених соціальній відповідальності і соціальному забезпеченню; наукова література; публікації засобів масової інформації.

Визначення технології збору і обробки інформації. Технологіями і методами збору і обробки інформації, яка необхідна для оцінювання ефективності соціально відповідального управління, є: спостереження; опитування; аналіз відповідної інформації з різних джерел.

Визначення користувачів моніторингу. Визначення посадових осіб, служб підприємства, які використовують результати моніторингу у своїй діяльності.

Визначення та структуризація підсумкового документу. Підсумковим документом моніторингу соціально можуть бути оформлені як: звіт про результати моніторингу, доповідна записка, інформаційна записка, аналітична записка.

Необхідною організаційною умовою реалізації проектів соціально відповідального управління персоналом та безпосередньо проведення їхнього моніторингу є наявність показників (індикаторів). Показники (індикатори) – кількісні та якісні критерії успіху, які дають можливість виміряти та оцінити рівень досягнення відповідних, сформованих завдань. Інакше кажучи, індикатор – засіб, який допомагає дізнатися: 1) як далеко знаходиться проект від досягнення мети та завдань; 2) чи рухається проект в правильному напрямку.

Індикатори формулюються під час розробки самого проекту, вони повинні повністю відповідати меті та завданням проекту, а також бути:

сформульованими чітко та зрозуміло;

конкретними (повинні відображати зміни, які мають пряме відношення до інтервенції проекту; прямо відноситись до мети чи завдань, які вони мають вимірювати; бути достатньо зрозумілими з точки зору того, як, коли й де буде змінена ситуація);

незалежними (досягнення вимірюється незалежно від застосованих засобів);

такими, що піддаються виміру (легко зібрати дані, фіксувати та співставити їх);

придатними для перевірки;

зібраними за нетривалий час.

Залежно від того, які елементи соціально відповідального управління персоналом необхідно контролювати існують:

базові індикатори (їх ще називають індикаторами вхідних ресурсів) – кількісні індикатори, які відображають очікування працівників і те, що вкладається в проект, наприклад людські, фінансові ресурси, обладнання, приміщення тощо.

індикатори процесу – відображають діяльність, яка відбувається в проекті, наприклад, кількість проведених соціально відповідальних заходів, обсяг коштів, які вкладені в проект на певний момент

індикатори результатів – зосереджують свою увагу на негайних результатах, котрі з'явилися в наслідок реалізації соціально відповідальних заходів.

індикатори впливу відображають довготривалі зміни, наприклад, зміну коефіцієнту плинності кадрів або лояльність працівників.

Одним з важливих кроків при формулюванні індикаторів є вибір між кількісними та якісними індикаторами. Вибирати показники треба з особливою передбачливістю. Кількісні індикатори мають свої переваги: вони забезпечують можливість порівняння даних, представлення їх у числовому вигляді, застосування традиційних методів аналізу. Натомість, якісні індикатори дають можливість проведення більш глибокого аналізу, приділяють більш високу увагу сутності явищ, поглядам стейкхолдерів.

Доцільно визначати не лише кількісні, але й якісні показники, проте кількість показників повинна бути обмеженою. Обґрунтований вибір кількох показників та їх моніторинг є набагато кращим, ніж наявність значної кількості розрізнених показників, які невдало відібрані та не використовуються. Досить типовою помилкою про розробці проектів заходів із соціальної відповідальності є визначення лише індикаторів процесу та індикаторів результатів, оскільки їх легше виміряти, ніж індикатори впливу. Проте, ці індикатори лише допускають, що досягнення в певному напрямку проекту відбулися, але не підтверджують їх.

Для здійснення моніторингу необхідний певний інструментарій. Він має бути конкретним та зрозумілим; відповідати на головні питання, які

стосуються досягнень, завдань та мети діяльності; відповідати критеріям, що мають полегшити зрівняльність результатів. Найбільш ефективним інструментарієм моніторингу соціальних проектів є інтерв'ю, спостереження, анкети, фокус-групи. Важливою складовою моніторингу також є періодичний аналіз документації, поточної та підсумкової звітності.

В табл. 3.1 наведено групування інструментів, які пропонується використовувати в ході реалізації запропонованої процедури

*Таблиця 3.1*

**Інструменти реалізації моніторингу стану та результативності соціально відповідального управління персоналом**

(розроблено автором)

Напрямок	Інструменти
виявлення цінностей і потреб працівників і громади в соціально відповідальних заходах, відмінностей між ними (за віком, професійною структурою, рівнем кваліфікації, умовами складності праці та класом професійного ризику тощо)	Анкетування, кваліметричний аналіз, варіаційно-статистичний аналіз
оцінка соціальних витрат: витрат на обов'язкове соціальне страхування; на соціальні програми для працівників шахти і для територіальної громади (в т.ч. членів сімей працівників)	Економічний аналіз, бухгалтерський та управлінський облік, аудит соціальних витрат
оцінка результатів реалізації соціальних програм і проектів	Економічний аналіз, бухгалтерський та управлінський облік, аудит соціальних програм
оцінка якісного стану та динаміки персоналу, охорони праці, оплати праці	Економічний аналіз, варіаційно-статистичний аналіз
оцінка залежності між реалізацією заходів соціально відповідального управління та змінами в якісному складі персоналу, результатах його використання	Кореляційно-регресійний аналіз
оцінка фінансового стану шахти	Фінансовий аналіз

На сьогодні досить проблемними є процедури і методи моніторингу витрат і результатів, пов'язаних із соціально-відповідальною діяльністю підприємства. Ця відбувається тому, що ресурси, які використовуються для

забезпечення соціально-побутових потреб працівників і учасників підприємства мають різну природу, тому їхній облік на підприємстві здійснюється на різних рахунках і з використанням різних методів. Так, витрати на соціально-побутові потреби колективу підприємства різняться від виплат акціонерам дивідендів або компенсацій у зв'язку із зниженням вартості статутного капіталу. І оскільки функціонування корпоративних соціально-відповідальних відносин має багатогранний характер, то і їхній моніторинг повинен бути диференційованим.

Для раціональної організації моніторингу витрат соціального спрямування необхідно мати на увазі, що економічна підсистема має за мету підвищення ефективності діяльності підприємства; соціальна підсистема спрямовує підприємство на забезпечення потреб його працівників і членів їх сімей; екологічна підсистема орієнтує на забезпечення екологічної безпеки суб'єкта господарювання і на території навколо нього; інформаційна підсистема спрямовує на створення умов для задоволення інформаційних потреб органів управління, надання їм інформації у вигляді документів; комунікативна підсистема доповнює роботу інформаційної підсистеми у аспекті забезпечення передавання інформації між підрозділами і окремими працівниками підприємства; розпорядча підсистема орієнтує на застосування сукупності організаційно-розпорядчих методів; а правова підсистема орієнтує на застосування юридичних актів, формально оголошених та закріплених в офіційних документах. Дана цільова орієнтація підсистем повинна віднайти своє відображення у сукупності субрахунків для обліку витрат підприємства на соціально-побутові потреби працівників підприємства і його учасників, а також у звітних документах для органів управління даного суб'єкта господарювання. Оскільки за сучасних умов господарювання найважливішим є забезпечення високої точності і вірогідності даних про витрати підприємства, то при організації і методичному забезпеченні моніторингу соціально орієнтованих витрат слід у першу чергу звертати увагу на необхідність удосконалення методів і способів

їх моніторингу. Відповідно до цілей моніторингу і подальшого аудиту витрат на забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства слід проводити:

моніторинг майна підприємства та його структурних підрозділів з уточненням даних про рух активів соціальної інфраструктури підприємства;

моніторинг соціально орієнтованих витрат підприємства і його структурних підрозділів, а також ефективності цих витрат;

моніторинг розрахунків із кредиторами, особливо у розрізі соціально орієнтованих проектів і програм;

моніторинг розрахунків із засновниками (учасниками) підприємства у частині повного виконання вимог дивідендної політики підприємства;

моніторинг вірогідності звітності підрозділів підприємства стосовно реалізації соціальних проектів, а також забезпечення соціально-побутових потреб працівників і членів їхніх сімей.

В процесі аудиту за обраним напрямом перевіряються документи, які є першоосною для відображення витрат за кожною операцією, встановлюється їх реальність, визначається правомочність здійснення господарської операції, а також визначається її вартісна оцінка (обсяги витрат або доходів).

Для моніторингу соціально орієнтованих витрат підприємства необхідно обов'язково розробляти і затверджувати план його проведення. Цей план повинен визначати не тільки склад дій та їхні строки виконання, а також включати перелік документів, що необхідні для встановлення і опосередкованого (перехресного) контролю вірогідності представленої інформації. Обов'язковим додатком до плану моніторингу соціально орієнтованих витрат повинна бути методика оцінки і перевірки цих витрат з вказівками щодо визначення вірогідності використовуваних облікових документів та можливостей їх опосередкованого підтвердження на основі даних різних реєстрів обліку витрат підприємства. Також включати нові форми документів, які розробляються залежно від характеру і масштабів

діяльності підприємства, а також різновидів соціально орієнтованих заходів на ньому.

Як зазначає В. Кукоба [99], у процесі проведення аудиторської перевірки соціально-орієнтованих витрат підприємства у першу чергу слід звертати увагу на порядок обліку отриманого підприємством прибутку, а також на порядок його розподілу з уточненням соціальних складових. Так, витрати на функціонування соціальної інфраструктури в частині виплат за рахунок прибутку повинні обраховуватись на субрахунку 443 «Прибуток, використаний у звітному періоді» з відкриванням окремого аналітичного рахунку, який би акумулював дані про частину прибутку, що спрямовується на фінансування додаткових соціальних потреб. Деталізація аналітичного рахунку «Використання прибутку на фінансування додаткових соціальних видатків» повинна здійснюватися за напрямками: фінансування соціально-побутових потреб колективу – за видами виплат та одержувачами; фінансування видатків на реалізацію соціальних проектів (благодійна діяльність) – за видами виплат та одержувачами; фінансування об'єктів соціальної інфраструктури, які перебувають на балансі підприємства – за об'єктами, а витрати об'єктів – за елементами витрат. Для цілей встановлення соціальної спрямованості витрат підприємства їх доцільно розподіляти за екологічними, соціальними і комунікативними напрямками. У складі витрат на виробництво найбільше поширення мають такі, що стосуються соціальної підтримки працівників – відрахування до соціальних фондів, а також доплати і компенсації соціального характеру. Серед відрахувань у соціальні фонди найчастіше здійснюються персоніфіковані платежі до пенсійних фондів, на загальнообов'язкове соціальне страхування, індивідуальне медичне та страхування життя, страхування на випадок безробіття тощо. Тому при аудиторській перевірці слід звертати увагу на виплати працівникам, які включаються у загальний фонд оплати праці (рахунок 661 «Розрахунки із заробітної плати»). При цьому, для цілей визначення соціально-спрямованих витрат доцільно рекомендувати

підприємствам даний рахунок поділити на такі аналітичні рахунки як: «Розрахунки за виплатами основної заробітної плати», де фіксуються виплати за окладами і тарифами, «Обов'язкові соціальні виплати (компенсації) працівникам» і «Додаткові (необов'язкові) соціальні виплати (компенсації) працівникам». При цьому слід внести відповідні уточнення у план рахунків бухгалтерського обліку підприємства, а також методику аудиту підприємства. На це ж саме слід звернути при аудиті адміністративних витрат, де доцільно виокремлювати ще і витрати на організаційно-розпорядче та правове забезпечення реалізації соціальних заходів підприємства.

Послідовність варіаційного аналізу показана на рис. 3.2.

До показників варіаційного аналізу, що пропонуються до використання в роботі, належать наступні [27, 94]:

1) середнє значення по вибірці:

$$M = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (3.1)$$

де:  $x_i$  – значення, яких набуває аналізована величина у вибірці ( $i = 1 \div n$ );  
 $n$  – обсяг вибірки;

2) середньоквадратичне (стандартне) відхилення – міра різноманітності значень ознаки, що входять до вибірки; ілюструє, на скільки в середньому варіанти відхиляються від середнього значення по вибірці (квадрат середнього відхилення являє собою дисперсію):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n - 1}}; \quad (3.2)$$

3) максимальне і мінімальне значення вибірки, розмах (різниця між максимальним і мінімальним значеннями змінної в наборі даних);

4) коефіцієнт варіації – міра відносного розкиду випадкової величини; ілюструє частку середнього значення даної величини, яку складає її середній



розкид:

$$C_v = \frac{\sigma}{M}, \quad (3.3)$$

Варіабельність ознак визнається слабкою, якщо  $C_v$  не перевищує 10 %, середньою – якщо  $C_v$  складає 11-25 %, значною за  $C_v > 25$  %. Різність середніх величин вважаються вірогідними за 95 %-ї ( $p < 0,05$ ) межі ймовірності;



Рис. 3.2. Послідовність варіаційного аналізу ринкових показників

5) похибка середнього значення, похибка коефіцієнта варіації – міра тих меж, в яких вибіркові параметри можуть відхилитися від значень генеральних параметрів:

помилка середньої:

$$m_M = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}, \quad (3.4)$$

помилка коефіцієнта варіації:

$$m_{C_v} = \frac{C_v}{\sqrt{2n}}; \quad (3.5)$$

6) вибіркова асиметрія – ілюструє, на скільки значення вибірки асиметричні відносно її математичного очікування ( $M$ ): чим ближчим є значення до нуля, тим значення вибірки є симетричнішими;

7) вибірковий ексцес – ілюструє міру гостроти піку вибірки;

8) довірчий інтервал середнього значення – інтервал, в межах якого з імовірністю 95% знаходиться середнє значення вибірки:

$$\{M - t_{0,95;n} \cdot m_M < M < M + t_{0,95;n} \cdot m_M\}; \quad (3.6)$$

9) медіана ( $Me$ ) – значення, що розділяє вибірку на дві рівних частини; половина спостережень лежить нижче за медіану а половина – вище за неї; застосовується в разі невідповідності вибірки нормальному закону розподілу;

10) помилка медіани:

$$m_{Me} = \sigma \cdot \sqrt{\frac{\pi}{n}}; \quad (3.7)$$

11) довірчий інтервал медіани: при розташуванні всіх значень вибірки в порядку їх неспадіння лівій межі відповідає  $x_k$ , а правій  $x_{n-k+1}$ , при цьому  $k$  визначалося у відповідності до ГОСТ Р ИСО 16269-7-2004 «Статистические методы. Статистическое представление данных. Медиана. Определение точечной оценки и доверительных интервалов» (2004) [52].

Перевірка відповідності вибірки закону нормального розподілу здійснювалася з використання критерію узгодженості  $\chi^2$  Пірсона.

Оцінка статистичної рівності дисперсій вибірок здійснювалася за критерієм Фішера.

Задача оцінки різності середній значень окремих показників двох груп незалежних спостережень (вибірки за двома групами підприємств або за часовими періодами) вирішувалася з використанням:

критерію Стьюдента  $t$  – якщо вибірки підпорядковувалися закону нормального розподілу і дисперсії були тотожними (гомоскедастичний тест), при цьому емпіричне значення  $t$ -критерію розраховується за формулою:

$$t = \frac{M_1 - M_2}{\sqrt{\frac{df}{n_1 + n_2} \left( \frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2} \right)}} \quad (3.8)$$

де:  $M_1$  и  $M_2$  – середні значення показників за вибірками 1 і 2;  $df_1$  и  $df_2$  – число ступенів свободи для вибірок 1 і 2 (дорівнюють кількості даних у відповідній вибірці мінус 1);  $n_1$  и  $n_2$  – кількість даних у вибірках 1 і 2;  $df$  – число ступенів свободи для сукупної вибірки ( $n_1 + n_2 - 1$ ).

критерію Беренса-Фішера («модернізованого» критерію Стьюдента) – якщо вибірки підпорядковувалися закону нормального розподілу, але дисперсії вибірок були різними (гетероскедастичний тест); при цьому емпіричне значення  $t$ -критерію розраховується за формулою:

$$t = \frac{M_1 - M_2}{\sqrt{\frac{df^*}{n_1 + n_2} \left( \frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2} \right)}} \quad (3.9)$$

Вибір критичного значення  $t$ -критерію, з яким порівнюються значення емпіричного, здійснюється у відповідності з числом ступенів свободи, що дорівнює:

$$df^* = \frac{\left( \frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2} \right)^2}{\frac{\left( \frac{\sigma_2^2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1} + \frac{\left( \frac{\sigma_1^2}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1}} \quad (3.10)$$

критерію Манна-Вітні – якщо вибірки не підпорядковувалися закону нормального розподілу.

Кваліметричну оцінку показників очікувань і задоволеності персоналу соціально відповідальними заходами варто здійснювати у відповідності до підходу, викладеному в роботі Мельнік М. та Серікової О. [115].

Зокрема, послідовність реалізації даної методики для оцінки привабливості певних соціальних заходів для працівників є наступною:

1) розробка анкети для опитування, в якій пропонується оцінити привабливість кожного із запропонованих елементів соціальної відповідальності загальною кількістю  $n$  за шкалою від 1 до 10, отримавши показник  $a_i, i = \overline{1, n}$ ;

2) далі працівникам пропонується ранжувати всі кількість  $n$  запропонованих заходів за ступенем їх важливості в суб'єктивному сприйнятті опитуваного; таким чином для кожного з заходів отримуємо ранг  $r_i$ ;

3) визначається вагомість кожного з заходів як оцінка значущості даного заходу за 10 бальною шкалою, нормована за сумою всіх рангів:

$$b_i = \frac{r_i}{\sum_{i=1}^n r_i} \quad (3.11)$$

4) прикінцева оцінка заходу (елементу соціальної відповідальності) розраховується як:

$$Z_i = a_i \cdot b_i \quad (3.13)$$

5) здійснюється групування прикінцевих оцінок для кожного  $i$ -го елементу соціальної відповідальності і надалі проводиться варіаційний аналіз вірогідності відмінностей між оцінками в цілому по персоналу і за професійними групами за методикою наведеною вище (рис. 3.2, формули 3.1-3.10).

В разі, якщо необхідно оцінити сприйняття працівниками ефективності реалізації соціально відповідального управління, то пропонується анкета для опитування, в якій необхідно оцінити привабливість кожного із

запропонованих елементів соціальної відповідальності загальною кількістю  $n$  за шкалою: відбувається (проявляється) «постійно», «часто», «рідко», «ніколи», отримавши показник  $a_i$ ,  $i = \overline{1, n}$ ; кожному з показників  $a_i$  у відповідності до кваліметричної шкали привласнюється значення від 1 до 4.

Далі повторюються етапи 2) – 4) і після цього отримані оцінки  $Z_i$  додаються для отримання прикінцевої оцінки результативності соціально відповідального управління. Аналіз ставлення різних груп робітників або однакових груп в різні моменти опитування здійснюється варіаційним способом.

3.2. Науково-методичні основи вдосконалення оцінки результативності соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах

Здійснюючи економічний аналіз, цільове спрямування оцінки взаємовідносин підприємства з місцевою спільнотою потрібно вивчати з двох позицій:

1) з позиції підприємства – як формування позитивного іміджу шахти серед місцевої спільноти та підвищення рівня довіри до підприємства, що: по-перше, сприяє залученню найбільш кваліфікованого персоналу з місцевого населення та формуванню здорового клімату у колективі; по-друге, є фактором росту кількості споживачів (з числа місцевих жителів) продукції підприємства; як одержання ринкових переваг порівняно з конкурентами, що збільшує кількість контрагентів, які виявляють бажання до співпраці; як підвищення рівня взаємодії з місцевими органами влади у частині соціальних та екологічних інвестицій, сприяння з їх боку в організації відповідних заходів; як підвищення рівня комунікації з місцевим населенням, що дає змогу враховувати їх інтереси у подальшій діяльності підприємства;

2) з позиції населення – оцінка підприємства як соціально відповідального корпоративного громадянина, який реалізовує соціально-екологічні програми, забезпечує зайнятість.

В інших випадках ефект від реалізації соціально відповідальних заходів по відношенню до персоналу піддається прямій або опосередкованій кількісній оцінці, яка потребує відповідного інструментарію.

Центральним елементом запропоновано процедури моніторингу є вибір показників для оцінки потреб працівників у реалізації певних елементів СВ на вугледобувних підприємствах, стану та результативності соціально відповідального управління персоналом на них, а також добір адекватних завданням моніторингу методів їх оцінки.

В літературі останнім часом приділяється багато уваги проблемам оцінки корпоративної соціальної відповідальності в цілому і по відношенню до персоналу. Серед авторів, що останнім часом, приділяли увагу даному питанню, варто виділити Н. Сімченко, В. Ярову, Г. Жосан, О. Затейшикову, С. Баранцеву та ін. Разом з тим, складність та багатоаспектність явища КСВ обумовлює продовження методологічних та методичних дискусій щодо добору показників стану та результативності реалізації соціальної відповідальності на підприємстві і методів їх розрахунку. Розглянемо докладніше деякі підходи.

О. Ворона, І. Жиглей [40, 65] в основу оцінки соціальної відповідальності покладає дослідження ефективності соціальних (екологічних) інвестицій. Соціально відповідальне інвестування є процесом прийняття інвестиційних рішень, які враховують в межах традиційного фінансового аналізу соціальні та екологічні наслідки інвестицій. В його основу покладено вивчення та визначення в якості прийнятних об'єктів для інвестування тих компаній, які задовольняють критеріям КСВ

У публікації ООН в Україні «Соціальна відповідальність бізнесу, розуміння та впровадження» зазначається, що для оцінки ефективності реалізації соціально-відповідальної стратегії компанії необхідно

використовувати такі основні групи показників [172]:

група показників соціальної відповідальності перед працівниками (виплати премії, плинність кадрів, проведені тренінги та результати навчання, оплата праці та умови праці у порівнянні з середньогалузевими (ринковими), відпрацьовані понаднормові години, структура робочої сили в гендерному та віковому розрізі, кількість робітників — інвалідів, кількість нещасних випадків на виробництві, рівень оцінки працівниками своєї компанії);

група показників соціальної відповідальності щодо охорони довкілля (вплив діяльності підприємства та витрати на охорону довкілля, споживання енергії, шляхи утилізації відходів, кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів).

група показників, що характеризують ринкову поведінку компанії (кількість рекламацій покупців, кількість скарг на недобросовісну рекламу, сума штрафних санкцій антимонопольного комітету, рівень задоволення споживачів, сума кредиторської заборгованості, рівень відповідності продукції стандартам);

група показників залучення компанії до життя громади (дотримання компанією прав людини, надані робочі місця, рівень фінансування компанією освітніх і навчальних програм, участь у стратегічному розвитку регіону, допомога у вирішенні місцевих соціально-економічних та екологічних проблем.

М. Павлюк рекомендує здійснювати оцінку КСВ за наступними групами показників [135]:

1) внутрішня трудова відповідальність: соціальна структура працівників підприємства; освітній рівень працівників (у % до середньооблікової чисельності); структура соціального пакету та кількість працівників, яким підприємство оплачує медичну страховку (осіб); кількість працівників, що отримали безкоштовну медичну допомогу та оздоровлення в лікарняних закладах (осіб); рівень лояльності робітників до роботодавця

(визначається опитуванням та анкетуванням); дієвість системи мотивації (опитуванням та анкетуванням визначається ступінь відповідності існуючої системи мотивації потребам робітників); рівень плинності кадрів (коефіцієнт плинності кадрів); відповідність рівня санітарно-гігієнічних умов праці технічній та нормативній документації, стандартам та міжнародним вимогам; рівень профілактики та запобігання травматичним випадкам на виробництві та заходи з запобігання аваріям на виробництві (тис. грн/осіб); кількість працівників, що пройшли перепідготовку та перекваліфікацію у вищих навчальних закладах на безкоштовній основі (осіб); наявність профспілки; кількість порушень трудової дисципліни (випадків).

2) економічна відповідальність: майнова відповідальність (коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів); ліквідність, платоспроможність й кредитоспроможність підприємства (поточний коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої та абсолютної ліквідності); оборотні кошти (коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів, показники довжини фінансового та операційного циклів); прибутковість (рентабельність основної діяльності, обсяг доходу від реалізації продукції, обсяг чистого доходу); обсяг витрат підприємства (обсяг сукупних витрат у структурі доходів, загальний обсяг податкових відрахувань (включаючи податок на додану вартість), відрахування на оплату праці та соціальні відрахування в загальній структурі балансу);

3) Екологічна відповідальність: економія споживання природних ресурсів (%); повторне використання та утилізація відходів (%); екологічна безпека виробництва та продукції (кількість накладених штрафів); кількість викидів CO<sub>2</sub> (т CO<sub>2</sub> /ТДж або %); заходи, спрямовані на екологічну співпрацю у рамках загальнодержавних та місцевих цільових програм (сума відрахувань на природоохоронні заходи: сплачені податки до державного та місцевого бюджету; додаткові відрахування на природоохоронні заходи);

4) суспільна відповідальність: участь у підтримці та розвитку



інфраструктури території (тис. грн); участь у залученні інновацій в країну (тис. грн/кількість інноваційних проектів); подяки та грамоти, отримані від органів влади за участь у благодійних заходах (кількість); участь у підтримці незахищених верств населення (кількість пільговиків та сума, на яку надано допомогу); рівень відповідності послуг міжнародним вимогам (визначається відповідно до положень міжнародних директив, норм, стандартів).

В роботі С. Баранцевої [14] запропоновано розраховувати інтегральну оцінку реалізації КСВ на основі зваженого сумування показників за трьома напрямками:

економічна відповідальність: сума витрат на здійснення КСВ в сумі витрат підприємства; зміна товарообігу в результаті КСВ; коефіцієнт повторних покупок (від трьох і вище);

соціальна відповідальність: відповідність заробітної плати працівників підприємства середньогалузевому рівню; рівень диференціації або коефіцієнт нерівності заробітної плати працівників підприємства; відношення витрат на вирішення соціальних питань працівників до товарообігу;

екологічна відповідальність: рівень витрат на облагороджування територій; рівень витрат на охорону навколишнього середовища; сума витрат на економію ресурсів.

О. Березіна [19] запропонувала методику визначення рейтингу соціальної відповідальності корпорації у сфері трудових відносин через розрахунок 24 часткових соціально-трудоових показників.

Для кількісно-якісної характеристики соціальної відповідальності Асоціацією менеджерів Росії розроблений Якісний індекс соціальних інвестицій, що обчислюється як сума мулевих змінних [55] за трьома групами індикаторів:

1) Інституційне оформлення стратегії КСВ. Оцінюється наявність спеціального документа, в якому закріплена стратегія компанії у сфері КСВ (окремого документа, затвердженого вищим виконавчим органом; колективного договору; етичного кодексу; кодексу корпоративної поведінки

чи якогось іншого документа), наявність підрозділу, який відповідає за реалізацію стратегії в області КСВ, наявність критеріїв вибору напрямів корпоративних соціальних інвестицій.

2) Система обліку соціальних заходів. Оцінюється наявність щорічних фінансових звітів, підготовлених відповідно до міжнародних стандартів. Наявність регулярної нефінансової звітності (соціальної, екологічної чи в галузі сталого розвитку)., підготовка нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів.

3) Комплексність здійснюваних соціальних інвестицій. Оцінюється розвиток персоналу; охорона здоров'я та безпечні умови праці персоналу; сумлінна ділова практика відносно споживачів; сумлінна ділова практика щодо постачальників та інших ділових партнерів; природоохоронна діяльність та ресурсозбереження.

В методиці Г. Жосан [69] пропонується формувати комплексні зважені показники соціальної відповідальності за змістовими напрямками (екологічний, економічний, соціально-трудоий, нормативно-правовий), які складаються з 42 елементів, і за стейкхолдерами.

Сімченко Н. пропонує підхід, згідно з яким на підставі кореляційного аналізу визначається зв'язок між кількісними і якісними показниками, а слідом моделюється залежність між ними [168].

До числа кількісних показників належать: чистий дохід, тис. грн; чистий прибуток, тис. грн.; чисті активи, тис. грн.; частка позиченого капіталу в активах, %; частка основних засобів в активах, %; рентабельність активів, %; прибуток на власний капітал, %; прибутковість, %; співвідношення позиченого та власного капіталу, %; рентабельність реалізації, %; ліквідність, %; кількість працівників; продуктивність праці, тис. грн; витрати на оплату праці, тис. грн; середня місячна заробітна плата, грн; чистий дохід на одного працівника, тис. грн; частка добровільних соціальних витрат на соціальні програми у чистому доході, %; частка добровільних соціальних витрат на соціальні програми у загальній сумі витрат, %.

До складу якісних показників включаються: соціальна політика підприємства; якість системи корпоративного управління; рівень компетентності управлінського персоналу; система навчання та розвитку персоналу; рівень соціальної захищеності працівників підприємства; корпоративна культура; ділова практика по відношенню до споживачів; ділова практика по відношенню до постачальників та інших ділових партнерів; відповідність нормам чинного законодавства; регулярність складання нефінансової звітності; рівень забезпечення населення регіону робочими місцями; рівень реалізації екологічних програм; участь у регіональних програмах соціального розвитку; благодійна допомога та спонсорська діяльність; рівень інформатизації робіт, пов'язаних з реалізацією соціальних програм.

Разом з тим, наявні в літературі набори показників оцінки КСВ і методичні підходи до її здійснення мають низку недоліків, які стосуються:

неможливості об'єктивно виміряти значення деяких показників або недостатньо прозорий спосіб визначення їх величини;

труднощі у відтворенні власне методики розрахунків або оцінки;

сумнівності поєднання в певних інтегрованих індексах кількісні і якісні характеристики.

З огляду на дві обставини:

потребу в оцінці очікувань як основи для проектування системи соціально відповідального управління персоналом;

необхідність визначення доцільності впровадження тих або інших заходів соціально відповідального управління персоналом вугільних шахт на основі показника економічної ефективності, оскільки за умов сьогодення далеко не всі підприємства галузі можуть дозволити собі нехтувати економічними міркуваннями на користь соціального ефекту;

вважаємо за доцільне удосконалити як набір показників оцінки корпоративної соціальної відповідальності у відношенні до персоналу, так і методику їх визначення, яка дозволяла б отримувати вірогідні результати і

бути повторюваною.

З точки зору релевантності та корисності для цілей управління персоналом ці показники доцільно розбити на такі групи.

1. Показники витрат на реалізацію соціально відповідального управління персоналом:

а) абсолютні: витрати оплати праці, у тому числі на преміювання і заохочення; загальнодержавне обов'язкове соціальне страхування; додаткове медичне і пенсійне страхування, на харчування; на охорону та безпеку праці, благоустрій території та виробничих приміщень, поліпшення умов праці, автоматизацію робочих місць; медичний огляд і профілактику захворювань; на підготовку та перепідготовку кадрів, частка працівників, які отримують оздоровлення, соцпакет, можливість підготовки та ін.;

б) відносні: рівень витрат на соціальні заходи та програми порівняно з обсягом реалізації (чисельністю працівників); річна сума витрат на персонал, що не входить до фонду оплати праці у розрахунку на одного працівника; співвідношення між заробітною платою вищого керівництва та окремих категорій працівників тощо.

2. Показники витрат на реалізацію соціальної відповідальності перед громадою (у тому числі працівниками поза їх робочим місцем, потенційними працівниками; членами родин наявних працівників): витрати на благоустрій громади, на об'єкти соціальної інфраструктури (дошкільні заклади, школи, будинки культури, будинки відпочинку, лікарні або амбулаторії та ін.) тощо.

3. Показники стану використання персоналу:

а) абсолютні: конкурс на 1 вакантне місце; кількість порушень трудової дисципліни; кількість нещасних випадків на виробництві; обсяг невикористаного фонду робочого часу та ін.;

б) відносні: коефіцієнти плинності (постійності) кадрів, вікової та кваліфікаційної структури кадрів за професіями, коефіцієнт фондоозброєності праці; продуктивність праці, обсяг видобутку (реалізації товарного вугілля, чистого прибутку) в розрахунку на 1 грн коштів,

вкладених у персонал, або на 1 працівника.

4. Показники ставлення персоналу до складових соціальної відповідальності (кваліметрична оцінка за шкалою від «присутність даного елемента є не важливою» до «присутність даного елемента є абсолютно необхідною» з наступним експертним визначенням ваги кожного елемента), наприклад, за варіантами: наявність високого рівня зарплати за відсутності будь-яких соціальних програм, важливість наявності харчування за собівартістю при вирахуванні витрат на це із заробітної плати тощо;

5. Показники якості соціально відповідального управління (кваліметрична оцінка за шкалою від «не реалізується» до «постійно реалізується» з наступним експертним визначенням ваги кожного елемента) за такими характеристиками: впровадження кодексу етики в соціально-трудових відносинах, дотримання трудового законодавства, удосконалення умов праці та техніки безпеки тощо.

6. Показник загального економічного ефекту від упровадження соціальних заходів, що відображає можливість підвищити продуктивність праці, найняти більш кваліфікованих працівників тощо внаслідок реалізації соціально відповідального управління персоналом і створення відповідного іміджу. Цей показник пропонується розраховувати за формулою

$$E = \sum_{i=1}^k \left( \sum_{j=1}^4 H_{ji} + \sum_{m=1}^5 ПП_{mi} + EШ_i + EZ_i + EB_i + EP_i - B_i \right) \quad (3.14)$$

де:  $H_1$  – приріст випуску (видобутку, реалізації) за рахунок підвищення кваліфікації;  $H_2$  – економія витрат на навчання і адаптацію в разі прийняття більш кваліфікованого працівника;  $H_3$  – приріст випуску за рахунок різниці між продуктивністю кваліфікованого та некваліфікованого працівника за період навчання / адаптації, необхідний останньому;  $H_4$  – приріст випуску за рахунок відповідності кваліфікації рівню складності робіт;  $ПП_1$  – ефект від фізіологічної продуктивності молодих працівників;  $ПП_2$  – ефект від

зростання мотивації праці внаслідок реалізації соціально відповідального управління;  $ПП_3$  – ефект від підвищення трудової дисципліни;  $ПП_4$  – економія на сплаті лікарняних листів;  $ПП_5$  – зростання виробітку за рахунок ефекту досвіду;  $ЕШ$  – економія на штрафах за недотримання норм трудового законодавства, законодавства з охорони праці;  $ЕЗ$  – приріст державних закупівель на підприємстві, реалізованих з урахуванням критерію соціальної відповідальності шахти;  $ЕВ$  – економія власних витрат за рахунок держбюджетного покриття, виділеного з урахуванням критерію соціальної відповідальності шахти;  $ПЕ$  – економія на податках (в разі реалізації норм щодо економічного стимулювання соціальної відповідальності);  $В$  – витрати на соціальну відповідальність;  $k$  – кількість періодів, за які оцінюється ефект;  $i=1..k$  – рахівник періодів;  $j=1..4$   $m=1..5$  – відповідно рахівники складових ефекту, одержаних за рахунок підвищення кваліфікації та навчання робочої сили і за рахунок внутрішніх засобів підвищення продуктивності.

З огляду на необхідність отримання певних середніх параметрів показників, які належать до груп 1–3 доцільно і наступного порівняння цих параметрів за періодами аналізу або між підприємствами галузі доцільно скористатися прийомами варіаційного статистичного аналізу (дод. В). Результати оцінки різних груп персоналу власних соціальних очікувань наведені в табл. 3.2. Перевірку даних на нормальність оцінено з використанням критерію  $\chi^2$ . Перевірка їх на відповідність закону нормального розподілу дала можливість використовувати параметричні критерії описової статистики: середнє значення  $M$ , максимальне та мінімальне значення, середньоквадратичного відхилення  $\sigma$ , коефіцієнт варіації  $C_v$ , помилки середнього значення та коефіцієнта варіації ( $m_M, m_{C_v}$ ), ексцес та асиметрію розподілу, довірчий інтервал середнього значення та коефіцієнта варіації. Оцінка статистичної значущості відмінності середніх значень лінійних та кутових показників проводилася з використанням параметричного критерію Стьюдента (гомо- та гетероскедастичний тест).

## Результати оцінки очікувань за різними категоріями

№	Категорія	Відповіді *									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	ІТР	6,9	6,85	9,74	4,95	5,45	8,54	7,61	6,64	7,65	1,01
2.	ПВП	7,1	5,79	7,03	4,66	4,69	7,80	9,92	6,70	7,46	5,41
3.	ПВП	6,8	5,80	9,05	4,14	4,71	9,60	6,94	5,46	8,12	5,82
4.	ІТР	7,0	3,62	7,78	5	4,54	7,26	7,86	6,62	8,54	5,78
5.	ПВП	8,8	4,71	7,42	4,54	3,90	8,12	6,56	6,12	9,09	5,38
6.	ПВП	5,7	5,87	7,22	4,97	5,55	8,26	7,26	6,42	8,85	8,12
7.	ПВП	8,2	5,11	8,18	3,61	5,37	10,38	7,64	5,30	6,63	7,16
8.	ІТР	8,0	5,16	5,88	4,12	4,57	7,56	8,57	6,45	7,12	8,11
9.	ІТР	6,9	5,59	5,93	4,9	3,98	8,63	8,17	6,65	8,34	8,87
10.	ПВП	7,7	5,53	5,74	4,73	4,75	6,83	6,98	5,43	8,52	6,30
11.	ПВП	6,2	4,63	6,94	5,46	5,69	9,79	10,57	8,03	7,33	5,01
12.	ІТР	8,7	7,86	7,65	5,41	4,42	8,18	8,29	7,08	7,17	9,14
13.	ПВП	6,5	4,40	6,57	4,7	6,75	8,54	9,11	6,63	7,44	3,88
14.	ІТР	7,0	4,90	8,05	4,9	4,68	8,27	7,75	6,76	7,48	7,08
15.	ПВП	7,0	4,90	8,35	5,37	4,66	9,55	8,44	7,44	8,54	7,78
16.	ПВП	6,8	6,02	9,07	4,55	4,88	8,29	7,95	6,19	6,37	4,06
17.	ІТР	5,8	6,81	7,86	5,64	5,45	10,79	7,79	7,28	6,39	8,18
18.	ІТР	8,7	4,40	7,02	4,73	3,75	8,22	7,63	6,51	8,90	6,91
19.	ПВП	5,8	5,09	7,51	5,25	4,62	9,33	6,90	7,05	8,58	5,67
20.	ПВП	6,0	4,76	8,10	5,18	5,63	8,37	7,16	6,68	8,94	7,48
21.	ПВП	6,6	5,55	9,07	4,19	4,81	9,10	7,07	5,78	8,75	7,92
22.	ІТР	7,9	4,00	6,33	4,74	7,06	7,48	7,77	6,11	7,88	6,40
23.	ПВП	9,2	5,53	7,53	4,16	4,80	8,91	7,88	5,82	7,83	3,35
24.	ІТР	6,1	5,16	5,20	4,73	3,06	9,14	8,19	6,49	7,99	6,62
25.	ПВП	6,5	5,19	7,74	4,41	6,59	8,07	6,95	6,28	8,73	9,53
26.	ПВП	6,2	5,42	6,81	6,26	7,08	8,57	7,00	6,43	8,09	3,72
27.	ПВП	7,6	6,07	8,56	4,32	5,25	6,68	7,36	6,13	9,41	8,89
28.	ПВП	8,1	5,43	6,36	4,2	6,30	9,09	7,92	6,50	8,76	7,35
29.	ІТР	7,2	5,98	5,84	6,05	4,46	8,53	8,47	7,67	7,26	5,36
30.	ПВП	6,2	5,29	6,68	5,03	5,46	9,21	8,07	7,49	9,68	9,04
31.	ПВП	7,4	6,24	6,70	4,48	6,37	8,72	5,07	6,28	8,73	6,19
32.	ПВП	7,3	4,03	6,31	5,32	5,18	8,73	6,29	6,50	9,40	10,31
33.	ПВП	7,4	5,06	6,57	4,92	4,18	6,93	8,09	6,78	7,84	5,92
34.	ІТР	8,9	5,16	8,92	6,1	5,91	9,94	7,62	7,70	7,95	9,80
35.	ІТР	7,2	4,56	6,15	5,08	3,84	8,20	8,59	7,21	8,57	4,79
36.	ІТР	7,6	5,62	8,14	5,43	2,76	7,18	8,38	7,05	7,68	7,09
37.	ПВП	6,6	5,64	6,18	5,51	5,15	7,02	6,23	7,41	7,61	9,63
38.	ІТР	6,6	4,77	7,64	5,94	5,50	7,50	7,56	7,24	9,14	7,66
39.	ІТР	6,5	5,78	7,22	5,31	5,16	8,97	7,14	7,52	8,01	8,64
40.	ІТР	5,9	5,54	9,17	4,78	4,85	8,63	8,14	7,01	8,49	9,06
41.	ІТР	7,5	5,61	8,19	5,65	6,13	8,04	8,92	7,39	7,64	8,83
42.	ІТР	7,0	6,30	7,61	5,03	4,19	6,91	6,22	7,09	6,85	8,37
43.	ПВП	9,0	4,22	7,51	4,73	3,94	9,02	5,84	6,46	7,94	4,84
44.	ІТР	7,3	6,84	8,20	5,2	4,35	7,47	8,59	7,40	8,77	7,93

## Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
45.	ПВП	6,5	2,89	7,06	4,99	4,85	8,52	5,90	6,91	7,66	7,95
46.	ІТР	8,5	6,55	6,87	4,81	3,78	9,65	9,16	6,55	6,81	5,06
47.	ІТР	6,2	6,06	6,84	5,01	5,59	7,76	7,66	7,18	8,54	7,68
48.	ІТР	4,9	4,06	8,70	4,86	5,09	6,89	7,98	6,64	8,53	8,69
49.	ПВП	8,1	6,36	6,62	5,01	3,70	10,85	7,27	6,88	5,74	4,65
50.	ПВП	6,3	5,75	5,14	4,84	4,57	8,26	8,86	5,81	6,00	7,40
51.	ІТР	7,5	6,06	7,70	4,25	4,70	10,42	6,75	6,41	8,25	9,24
52.	ІТР	5,8	5,22	8,17	5,15	5,81	8,63	6,24	6,05	9,23	8,22
53.	ІТР	6,0	4,93	9,09	5,11	4,16	7,06	6,57	7,16	8,04	5,55
54.	ІТР	8,6	4,57	7,74	5,17	5,24	6,88	7,80	6,88	7,63	5,09
55.	ІТР	8,5	6,47	7,13	4,91	4,47	9,45	7,99	7,08	8,01	6,17
56.	ІТР	6,0	5,15	7,98	5,00	6,04	7,73	10,33	6,75	8,01	6,79
57.	ПВП	7,7	4,83	7,84	4,85	5,85	8,82	7,24	6,69	7,66	3,59
58.	ІТР	7,3	3,57	7,14	4,89	5,46	8,56	7,27	6,40	6,78	6,73
59.	ПВП	7,2	5,66	9,09	4,96	5,45	7,61	7,54	6,49	7,83	6,34
60.	ПВП	6,4	5,31	6,56	4,61	3,49	8,37	7,59	6,41	7,54	9,47
61.	ІТР	6,6	5,35	7,05	4,67	5,07	8,51	8,90	6,48	10,85	8,49
62.	ІТР	5,8	3,84	9,91	5,33	3,88	8,59	6,83	7,47	8,83	6,53
63.	ПВП	5,7	3,78	6,92	4,84	3,67	6,49	6,26	6,45	7,55	6,39

*\*1 – високий рівень заробітної платні за відсутності соціальних програм; 2- середній по галузі рівень заробітної платні за наявності соціальних програм; 3 – високий рівень заробітної платні за відсутності соціальної інфраструктури; 4 – середній по галузі рівень заробітної платні за відсутності соціальної інфраструктури; 5 – важливість благоустрою території; 6 – наявність преміювання за результатами роботи; 7 – харчування на роботі за зниженими цінами; 8 – підвезення транспортом підприємства на роботу; 9 – наявність санаторно-курортного оздоровлення; 10 – підвищення витрат на охорону праці та техніку безпеки.*

Показники варіабельності всіх показників, окрім оцінки за питанням 10 знаходилися в межах зони слабкої варіації (до 10 %), за питанням 10 – оцінка знаходилася в зоні середньої варіації (18,5 %).

Оцінювання очікувань різних груп персоналу по соціально відповідальним заходам на момент початку апробації представлене в табл. 3.3. Як можна побачити з даних табл., найбільш очікуваними для групи інженерно-технічних робітників (далі – ІТР) стали такі елементи соціальної відповідальності, як наявність преміювання за результатами роботи, наявність програм санаторно-курортного оздоровлення, організація харчування на роботі за зниженими цінами.



**Очікування різних груп персоналу ПАТ «Шахта ім. О.Ф. Засядька»  
відносно реалізації заходів соціальної відповідальності**

Елемент соціальної відповідальності	Оцінка очікування		Наявність статистичних відмінностей
	Група ІТР	Група ПВП	
Високий рівень заробітної платні за відсутності соціальних програм	7,05	7,18	-
Середній по галузі рівень заробітної платні за наявності соціальних програм	4,89	5,59	+
Високий рівень заробітної платні за відсутності соціальної інфраструктури	7,53	7,08	-
Середній по галузі рівень заробітної платні за відсутності соціальної інфраструктури	4,57	5,13	-
Важливість благоустрою території	5,01	5,15	-
Наявність преміювання за результатами роботи	<b>8,42</b>	<b>8,45</b>	-
Харчування на роботі за зниженими цінами	<b>7,85</b>	<b>7,91</b>	-
Підвезення транспортом підприємства на роботу	4,15	6,24	+
Наявність санаторно-курортного оздоровлення	<b>8,12</b>	<b>8,01</b>	-
Підвищення витрат на охорону праці та техніку безпеки	5,33	<b>8,92</b>	+

Для промислово-виробничого персоналу (далі – ПВП) ситуація схожа за одним виключенням: найбільш важливим елементом при високому класі ризику шахти ім. О. Ф. Засядька за гірничо-геологічними умовами праці виявилось підвищення витрат на охорону праці та техніку безпеки, далі йдуть наявність преміювання за результатами роботи, санаторно-курортного оздоровлення і харчування за зниженими цінами на роботі.

Статистична відмінність оцінок двох груп показників спостерігається за категоріями «Підвезення на роботу транспортом підприємства» (важливо для ПВП), «Підвищення витрат на охорону праці та техніку безпеки» (важливо для ПВП), наявність соціальних програм взагалі (важливо для ПВП).

Скорочення програм транспортування працівників до місця роботи, економія витрат на благоустрої, і відмова від об'єктів соціальної інфраструктури (2 дитячих садки і 1 амбулаторія поза територією

підприємства, за одно часового зростання продуктивності праці протягом аналізованого періоду (січень 2013–квітень 2014 р.) дозволило отримати економічний ефект (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Розрахунок ефекту від спроектованої системи соціально відповідального управління персоналом, тис. грн.**

Місяць	Приріст витрат на				Економія витрат на інших заходах СВ	Приріст обсягу реалізації за рахунок росту продуктивності праці
	харчування на роботі за зниженими цінами	санаторно-курортне оздоровлення	на охорону праці та техніку безпеки	преміювання за результатам роботи		
1.	4,2	37,5	332,5	12,4	45,9	421,1
2.	3,7	37,8	333,3	16,8	54,8	454,3
3.	2,5	37,4	331,9	131,2	67,8	434,2
4.	1,8	38,3	331,3	144,3	147,1	422,6
5.	3,9	38,8	332,7	45	124,2	419,8
6.	4,2	39,5	333,4	54,9	174,2	418,7
7.	3,5	38,4	332,9	88,2	34,2	409,2
8.	3,6	38,3	332,4	98,3	44,6	409,1
9.	2,5	38,9	331,3	122,4	37,9	408,1
10.	1,5	39,1	332,7	224,9	24,6	403,3
11.	2,8	37,3	332,8	255,2	122,1	402,8
12.	1,5	38,1	333,3	121,1	124,1	409,2
13.	1,6	38,2	331,5	24,3	34,5	399,2
14.	1,9	36,2	330,9	57,3	78,9	378,3
15.	3,8	40,0	330,8	68,1	68,9	354,3
16.	3,6	38,0	332,6	45,2	87,4	291,5
Всього	46,6	611,8	5316,3	1509,6	1271,2	6435,7

Оцінений економічний ефект за період із січня 2013 р. до квітня 2014 р. за рахунок підвищення продуктивності праці склав: по групі адміністративного та інженерно-технічного персоналу – 25,3 тис. грн; по групі промислово-виробничого персоналу – 197,3 тис. грн.

На цій основі побудуємо регресійну модель залежності приросту продуктивності праці від зміни окремих видів соціальних витрат: харчування на роботі за зниженими цінами; санаторно-курортне оздоровлення; на

охорону праці та техніку безпеки; преміювання за результатами роботи.

Множинна лінійна регресійна функція лінійна за своїми параметрами та для  $i$ -го спостереження має вигляд:

$$y_i = a_0 + a_1 x_{i1} + a_2 x_{i2} + \dots + a_k x_{ik} + \varepsilon_i \quad (3.15)$$

де:  $y_i$  –  $i$ -те спостереження залежної змінної;  $x_{ij}$  –  $i$ -те спостереження  $j$ -ї незалежної змінної,  $j = \overline{1, k}$ ;  $a_j$  – сталі коефіцієнти (параметри);  $\varepsilon_i$  – випадкова змінна, яка характеризує збурення  $i$ -го спостереження.

Нехай випадковою змінною є  $u_i$ , а значить  $i$  залежна від неї  $y_i$  – теж випадкова. Збурення  $\varepsilon_i$  роблять регресійну функцію стохастичною.

Позначимо:

$$A = \begin{pmatrix} a_0 \\ a_1 \\ a_2 \\ a_3 \\ a_4 \end{pmatrix}; \quad U = \begin{pmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \dots \\ u_{15} \\ u_{16} \end{pmatrix} \quad (3.16)$$

$$X = \begin{pmatrix} 1 & 4,2 & 37,5 & 332,5 & 12,4 \\ 1 & 3,7 & 37,8 & 333,3 & 16,8 \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 & 3,8 & 40,0 & 320,8 & 68,1 \\ 1 & 3,6 & 38,0 & 332,6 & 45,2 \end{pmatrix}; \quad Y = \begin{pmatrix} 421,1 \\ 454,3 \\ \dots \\ 354,3 \\ 291,5 \end{pmatrix}$$

Оцінки параметрів знаходяться методом найменших квадратів (МНК) за умови мінімуму функціоналу:

$$(Y - X\tilde{A})^T (Y - X\tilde{A}) \quad (3.17)$$

МНК-оцінки розраховуються за формулою:

$$\tilde{A} = (X^T X)^{-1} X^T Y \quad (3.18)$$

$\tilde{A}$  є незсуненими ефективними та консистентними.

Якщо  $\tilde{Y} = X\tilde{A}$  – емпірична апроксимуюча регресія, то елементи вектора  $\vec{u} = Y - \tilde{Y}$  називаються залишками. Аналіз залишків дозволяє зробити

висновок про якість побудованого рівняння регресії.

Знайдені методом найменших квадратів параметри економетричної моделі дають наступний її зовнішній вигляд:

$$\hat{y} = 119,44 + 0,018x_1 - 0,28x_2 + 1,34x_3 + 6,33x_4 \quad (3.19)$$

Економетрики для з'ясування правильності побудованої моделі використовують декілька стадій дослідження:

перш за все перевіряється відповідність одержаних результатів економічним властивостям зв'язку між змінними, які були сформульовані на першому етапі економетричного моделювання;

друга перевірка відповідає верифікації моделі, для чого звертаються до статистичних критеріїв перевірки імовірності оцінених параметрів та моделі в цілому; верифікація моделі – це визначення якості пристосування моделі до вибіркового даних спостережень.

останніми робляться перевірки всіх прийнятих попередніх допущень відносно залишків  $u_i$ , щоб встановити міру їх реалістичності. Якщо допущення виявляються неправдоподібними, то довірчі інтервали та точкові значення оцінок не повинні сприйматися всерйоз і використовуватися для економічного аналізу, тому що модель вважається неадекватною.

Зупинимося на верифікації моделі. Існують три еквівалентні способи визначення якості пристосування моделі до вибіркового даних спостережень:

1) розрахунок стандартної помилки оцінки залишків  $\sigma_u$ ; 2) аналіз дисперсії; 3) перевірка значущості коефіцієнту кореляції між  $Y$  та  $\hat{Y}$ .

Стандартна помилка оцінки залишків  $\sigma_u$ .

Мірою середнього розсіювання спостережень навкруги теоретичної моделі є оцінка дисперсії залишків:

$$\hat{\sigma}_u^2 = \frac{u^T u}{n - k - 1} = \frac{\sum_{i=1}^n u_i^2}{n - k - 1} = \frac{Y'Y - \tilde{A}'X'Y}{n - k - 1} \quad (3.20)$$

де  $n$  – кількість спостережень,  $k$  – кількість пояснюючих змінних.

Аналіз дисперсії. Звернемося до таблиці дисперсійного аналізу, оскільки вона дозволяє отримати найбільш повне уявлення про те, як оцінене рівняння регресії. Загальна форма такої таблиці наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Складові дисперсійного аналізу

Компоненти дисперсії	Сума квадратів відхилень	Ступені свободи	Середній квадрат (дисперсія)
Регресія	$SSR = \sum_{i=1}^n (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2$	$k$	$\sigma_x^2 = \frac{SSR}{k}$
Залишки	$SSE = \sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2$	$n-k-1$	$\sigma_u^2 = \frac{SSE}{n-k-1}$
Загальна дисперсія	$SST = \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2$	$n-1$	$\sigma_y^2 = \frac{SST}{n-1}$

Рядки таблиці дозволяють розділити суму квадратів зміни величини  $Y$  на дві адитивні компоненти: суму квадратів, що пояснює регресію  $SSR$ , суму квадратів помилок  $SSE$ .

Доля загальної дисперсії  $Y$ , яка пояснюється регресією  $Y$  за  $(x_1, x_2, \dots, x_k)$ , вимірюється коефіцієнтом детермінації, тобто коефіцієнт детермінації показує, на скільки відсотків варіація залежної змінної визначається варіацією пояснюючих (незалежних) змінних.

$$R^2 = \frac{SSR}{SST} = 1 - \frac{SSE}{SST} \quad (3.21)$$

$$SSE = 53,27; SSR = 202,91; SST = 256,18.$$

$$R^2 = \frac{202,91}{256,18} = 0,792$$

$$R = \sqrt{0,792} = 0,889$$

Гіпотезу про рівень значущості лінійного зв'язку між залежною і незалежними змінними можна перевірити з допомогою  $F$ -критерію:

$$F = \frac{\sigma_x^2}{\sigma_u^2} \quad (3.22)$$

Згідно з цим критерієм перевіряється значущість коефіцієнта детермінації, а отже, й усієї моделі. Цей результат підводить базу під традиційний дисперсійний аналіз, який застосовується для перевірки нульових гіпотез. Критичне значення  $F$  знаходять в статистичних таблицях  $F$ -розподілу (критерія Фішера), для обраного рівня значущості  $\alpha$  ( $\alpha = 0,01$ ;  $\alpha = 0,05$  або 1 % та 5 % ймовірності помилки) та ступенях свободи  $k$  і  $n - k - 1$ ).

Фактичне значення  $F$  порівнюється з табличним. Якщо  $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$ , то можна стверджувати, що коефіцієнт кореляції значущий, а економетрична модель є вірогідною, тобто нульова гіпотеза про неіснування впливу пояснюючих змінних  $x_i$  на залежну змінну  $y$  повинна бути відхилена з ймовірністю 95 %.

Обчислений  $F_{\text{факт}} = 163,7$ , табличний за  $\alpha = 0,05$   $F_{\text{табл}} = 3,06$ , тобто модель є вірогідною і нею можна користуватися для прогнозування зростання продуктивності праці на підприємстві внаслідок реалізації соціальних заходів.

Крім того, в табл. 3.6 представлено результати оцінювання працівниками результативності соціально відповідального управління персоналом на ПАТ «Шахта ім. О.Ф. Засядька». Як можна побачити з даних табл.3.6:

за напрямами соціально відповідальних заходів по групі інженерно-технічних робітників вірогідним стало збільшення оцінки результативності по категоріям «Удосконалення системи охорони праці, техніки безпеки», «Висока якість послуг соціальної інфраструктури», «Поліпшення рівня оплати праці»;

по групі промислово-виробничого персоналу вірогідно змінилася суб'єктивна оцінка результативності за категоріями «Удосконалення системи охорони праці, техніки безпеки», «Висока замученість в соціальні програми», «Поліпшення рівня оплати праці»;

**Оцінка результативності реалізації політики соціальної відповідальності  
на момент початку і закінчення апробації**

Категорія	Оцінка на початок апробації	Оцінка на кінець апробації	Наявність статистичних відмінностей в оцінці
по групі інженерно-технічних робітників			
Впровадження етичного кодексу	3,7	3,5	-
Впровадження систем навчання персоналу і його адаптації на робочому місці	4,1	4,1	-
Удосконалення системи охорони праці, техніки безпеки	5,6	8,9	+
Висока якість послуг соціальної інфраструктури	4,3	7,3	+
Висока залученість в соціальні програми	3,3	3,4	-
Поліпшення рівня оплати праці	6,5	7,8	+
Сумарна оцінка	27,5	35	-
по групі промислово-виробничого персоналу			
Впровадження етичного кодексу	3,1	2,9	-
Впровадження систем навчання персоналу і його адаптації на робочому місці	5,6	5,8	-
Удосконалення системи охорони праці, техніки безпеки	6,7	8,8	+
Висока якість послуг соціальної інфраструктури	4,0	4,3	-
Висока залученість в соціальні програми	4,3	5,1	+
Поліпшення рівня оплати праці	5,6	7,9	+
Сумарна оцінка	29,3	34,8	+

в цілому по підприємству суб'єктивна оцінка результативності соціально відповідального управління на кінець періоду апробації підвищилася, однак це підвищення було статистично значущим лише по групі промислово-виробничого персоналу, тобто заходи, спрямовані на підвищення соціального добробуту ІТП були суб'єктивно недооцінені.

Останній висновок є додатковим аргументом на користь необхідності підвищення уваги до інформаційно-організаційного впливу на суб'єктивну оцінку результативності соціально відповідального управління персоналом.

### 3.3. Інформаційно-організаційне забезпечення функціонування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств

Кожен процес управління починається зі збирання й оброблення інформації та закінчується узагальненням інформації, яка є вихідною для нового етапу в управлінні. Побудова перспективних цілей і завдань, вибір і прийняття управлінських рішень й організування їх виконання, регулювання та контроль, підсумовування і продукування нової інформації залежать від якості та кількості здобутої інформації. Проте отримання неякісної інформації, відсутність налагодженої комунікації передавання інформації в управлінському процесі знижують ефективність соціально відповідального управління підприємством.

Отже, раціонально побудована система інформаційних потоків на підприємстві забезпечить адекватне реагування і своєчасне використання потрібних методів й інструментів в умовах соціально-економічної невизначеності й нестабільності.

Формування та запровадження механізму соціальної відповідальності підприємства, і тим більше, механізму соціально відповідального управління персоналом є неможливим без урахування процесу прийняття управлінських рішень, реалізація якого безпосередньо залежить від інформаційного забезпечення. З огляду на це, соціально відповідальне управління підприємством розглядаємо як безперервний процес оброблення інформації, її подальший аналіз з метою формулювання та прийняття управлінських рішень. У результаті інформація виступає генератором розвитку системи управління і джерелом невизначеності та ризику.

Інформаційне забезпечення є одним з ключових аспектів запровадження соціально відповідального підходу в менеджмент підприємства. Воно створює основу для прийняття управлінських рішень,



забезпечуючи зв'язок між підприємством і зовнішнім середовищем, між окремими структурними одиницями. Отже, на наш погляд, інформаційне забезпечення соціально відповідального управління підприємством – це комплекс заходів, методів і засобів, що забезпечує систему соціально відповідального управління підприємством необхідною інформацією шляхом збору, реєстрації, передачі, зберігання, опрацювання і надання необхідних інформаційних даних для прийняття управлінських рішень.

Джерела інформаційного забезпечення соціально відповідального управління можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. Інформація внутрішнього порядку забезпечує взаємодію між ланками управлінського процесу, об'єднує їх в єдине ціле, зовнішнього – встановлює комунікації системи соціально відповідального управління на підприємстві з іншими системами, що чинять на неї різного роду вплив. З огляду на значущість інформації в соціально відповідальному управлінні підприємством і в управлінні загалом, усі інформаційні джерела можна розділити на первинні і вторинні.

Первинна облікова інформація – це неопрацьовані показники про результати соціально орієнтованої діяльності підприємства. У процесі соціально відповідального управління підприємством первинною обліковою інформацією вважають показники про рух активів соціальної інфраструктури підприємства, облікові показники про соціально орієнтовані витрати підприємства і структурних підрозділів згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», розрахунки з кредиторами, особливо у розрізі соціально орієнтованих проектів і програм тощо. Первинна аналітична інформація – це сукупність показників, які підлягають аналізу, одержані в результаті спеціально проведених досліджень з метою розв'язання конкретної проблеми стосовно розвитку підприємства. До них належать результати соціологічних і маркетингових досліджень, аспекти соціально відповідального управління, що свідчать про відповідність стандартам *ISO 14001* (розроблення екологічних цілей і завдань

підприємства; розроблення програми екологічного менеджменту; розроблення та додержання алгоритму проведення тренінгів для персоналу; розроблення моніторингу основних параметрів тієї діяльності, яка може суттєво впливати на навколишнє середовище та ін.), *ISO 14000, 14010, 14011/1, 14012.*

Вторинна облікова інформація є підсумком оброблення вихідних показників, основну частину яких становить первинна інформація. Вторинною аналітичною інформацією є результати аналітичних розрахунків, які забезпечують формування управлінських рішень, розроблення заходів щодо поліпшення діяльності та інше. Джерелом такої інформації на підприємстві є соціальна (не фінансова) звітність. У світовій практиці використовується декілька основних форм соціальної звітності підприємств, зокрема звіт у вільній формі, комплексний звіт (метод *Triple Bottom-Line*, метод Лондонської групи порівняльного аналізу (*London Benchmarking Group*), метод групи корпоративного громадянства (*Corporate Social Citizenship* тощо) та стандартизований звіт (*AA 1000, SA 8000, GRI* і ін.).

Суттєвою рисою інформаційного забезпечення соціально відповідального управління персоналом виступає його спрямованість в конкретних комунікаціях між підприємствами та стейкхолдерами і організаційна визначеність каналів формування, передавання, аналізу, інтерпретації інформації, рефлексивний характер їх взаємодії в даному процесі

Рефлексія виступає своєрідним механізмом взаємодії між собою двох суб'єктів управління (керуюча система), яка одночасно може виступати об'єктом управління (керована система), і сприйняття суб'єктом (побудова образу) того об'єкта, що залежить від дії чи повної реакції суб'єкта на цей об'єкт. Рефлексивне управління пов'язане з переосмисленням персоналом підприємства або оточуючими учасниками процесу управління досвіду їх керівника або самих учасників, і на цій основі сприйняття нових можливостей розвитку подальших управлінських рішень.

Так, рефлексивна взаємодія керівника з співробітниками відбувається через відображення у свідомості один одного:

у керівництва себе, тобто як сформовані власні дії та цілі й уявлення про його внутрішній потенціал;

у керівництва про дії та внутрішній потенціал співробітників;

у співробітників вимог керівництва та його дій;

у співробітників власних дій та самих себе.

Формування моделі рефлексивного управління підприємством вимагає вибір найбільш ефективних рефлексивних якісних ознак керівника, які дозволять покращити процес прийняття управлінських рішень. До них, в першу чергу, треба віднести професійні та психологічні здібності керівника.

До інтуїтивних рішень керівника відноситься його індивідуальний вибір, зроблений на основі відчуття того, що він правильний. В даному випадку шанси на правильний вибір без логічних обґрунтувань є невисокими. Рішення керівника, що базуються на його судженнях, обумовлюються знаннями і його накопиченим досвідом.

Раціональне рішення керівника обґрунтовуються на основі об'єктивного аналітичного процесу.

Психологічна теорія прийняття рішень розглядається як доповнення до раціональної теорії прийняття рішень, що має справу з вивченням поведінки не абстрактного, а реально діючого керівника в умовах його економічної поведінки. На економічну поведінку керівника також впливають різні види економічних емоцій, такі як:

Акзитивні емоції, що забарвлюють процес придбання, колекціонування, заготівлі та пов'язані зі сферами споживання і накопичення з прагненням робити запаси, які потім псуються, викидаються, виявившись незатребуваними.

Практичні емоції і відчуття, що виникають, коли є бажання досягти успіху в роботі і захоплення справою та почуття задоволення результатами праці.

Гностичні емоції, що пов'язані з бажанням проникнути в суть явища, відкриттям істини, прагненням подолати суперечності.

Глоричні емоції, що пов'язані з бажанням самоствердження, визнання і пошани з подальшим самовдосконаленням, саморозвитком.

Пугнічні емоції, що базуються на потребі в боротьбі, бажанні подолати небезпеку, випробувати азарт та ризик, що пов'язане з емоційною, вольовою напругою фізичних і розумових здібностей.

Альтруїстичні емоції, що пов'язані з безкорисливим бажанням приносити іншим людям радість, відчуття занепокоєння і турботи про когось і власне співпереживання.

Естетичні емоції, що обслуговують потребу в прекрасному, гармонійному.

Гедоністичні емоції, що виражають потребу в тілесному й душевному комфорті.

Комунікативні емоції і відчуття, що пов'язані з бажанням спілкуватися, ділитися своїми думками і переживаннями, знаходити їм відгук.

Романтичні емоції, що пов'язані з відчуванням незвичайного, таємничого, зі стимулюванням прагнення до нового, відкриття невідомого.

Звичайно, в аспекті ефективного рефлексивного управління виробничим процесом доцільними є практичні та гностичні емоції, які дозволять в подальшому підвищувати ефективність роботи підрозділів підприємства.

Сьогодні керівником підприємства повинна бути професійна, раціональна людина, яка має стабільні переваги і прагне максимізувати власну вигоду в умовах абсолютної повноти інформації, свободи вибору і кількісної оцінки альтернатив, що існують в ринкових умовах.

В аспекті діалектики рефлексивних процесів на підприємстві керівник будь-якого підрозділу використовує відповідні інструменти рефлексивного управління, до складу яких входять когнітивні (пізнавальні) компоненти; суб'єктивне ставлення, забарвлене відчуттями, тобто афективні (емоційні)

компоненти; конативні (дієво-динамічні) компоненти.

Сучасні умови господарювання вимагають від керівників підприємств прийняття різноманітних управлінських рішень, при виборі яких необхідно враховувати: 1) алгоритмізовані рішення з чітко визначеною послідовністю, строками виконання складових дій і визначеною відповідальністю; 2) розмиті рішення – недостатньо структуровані по складових діях або строках виконання, тобто, коли рішення приймається в умовах невизначеності.

Сьогодні джерелом невизначеності, що призводить до ризику, є всі стадії виробничого процесу підприємства: від купівлі і постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів до продажу продукції. Зустрівшись із невизначеністю, менеджер може використовувати дві основні можливості:

спробувати одержати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему або діяти в точній відповідності з минулим досвідом, або інтуїцією і зробити припущення про можливість настання тих чи інших подій. Це необхідно, коли бракує часу на збір додаткової інформації, або витрати на неї є надто високими. Рішення варто приймати і втілювати в життя, поки інформація і припущення, на яких засновані рішення, залишаються релевантними і точними. Часто це зробити важко, оскільки час між ухваленням рішення і початком дії буває значний. Здоровий глузд підказує, що рішення варто приймати достатньо швидко для того, щоб бажана дія зберегла своє значення. Тому урахування чинника часу змушує керівників спиратися на судження або навіть на інтуїцію, тоді як у нормальних обставинах перевага віддається раціональному аналізу або кількісному розрахунку.

Наявність невизначеності свідчить про те, що без глибокого осмислення законів психологічної поведінки працівників пошук варіантів ефективного економічного розвитку підприємства все більше ускладнюється.

Психологічна теорія пропонує модель прийняття рішень, що допускає варіантність, в основі якої лежать такі принципи: розгляд не тільки спрямованості дії, а й самого механізму прийняття рішення; розгляд

індивідуальної вигоди, як функції двох змінних – корисності для себе і корисності для інших; суб'єктивне сприйняття корисності.

Згідно статусу керівника, що повинен спиратися на раціональні обчислення в умовах невизначеності, керівник може допускати такі систематичні помилки, як ефекти: репрезентативності (переоцінка надійності малих вибірок); наочності (переоцінка ймовірності яскравих подій, що запам'ятовуються); егоцентризму (недостатнє врахування апріорної інформації і використання переважно власного досвіду); консерватизму; переоцінка ймовірності бажаної події і недооцінка ймовірності небажаної (ефект Ірвіна); впливу точки відліку з порівнянням (ефект якоря); недооцінка можливості ймовірних подій і переоцінка малоймовірних (ефект краю); встановлення взаємозв'язків між послідовними незалежними подіями (ефект Монте-Карло); позитивне зрушення ризику в групових рішеннях порівняно з індивідуальними (ефект Стоунера).

Управлінська діяльність керівника підприємства включає також соціально-психологічні аспекти та закономірності його поведінки і діяльності підлеглих в умовах їх включення в соціальні групи та в систему міжособистісних взаємодій і спільну працю. Важливим є врахування низки соціально-психологічних факторів: конформності, навіювання, емпатії, сумісності людей, соціально-психологічної атмосфери, лідерства. Не менш важливе значення для керівника підприємства в реальних умовах має знання закономірностей сприйняття людини людиною, облік суспільного настрою, смаків та вподобань потенційних споживачів продукції, вміння долати напругу і конфлікти у міжособистісних стосунках.

Отримання позитивних ефектів від реалізації соціальної відповідальності в управлінні персоналом – приплив кваліфікованої робочої сили, підвищення її продуктивності та ін. залежить від інформованості та позитивної оцінки потенційним і фактичним персоналом зусиль підприємства. Ключову роль в даному випадку відіграє інформація та способи її подачі. З огляду на це в основу управління взаємодіями покладено

саме рефлексивний підхід. По суті, рефлексивне управління передбачає вплив на поведінку суб'єкта (в даному випадку, фактичного і потенційного персоналу) шляхом встановлення співвідношення того, що він має або мав (певний рівень соціального забезпечення, соціальних можливостей) з тим, що він може мати (кращий або гірший рівень соціально відповідального ставлення з боку роботодавця) і впливу на оцінку значущості цих змін для суб'єкта. Тому інформаційно-організаційне забезпечення реалізації процедури моніторингу і проектування системи соціально відповідального управління персоналом має базуватися на методології рефлексивного управління, яку реалізує практика *PR*. Схему рефлексивних зв'язків між учасниками інформаційного обміну наведено на рис. 3.3.

Ситуація з формуванням бюджету на виконання функцій в рамках *PR* діяльності не змінилася. Більша частина опитаних (53 %) вказали, що він залишився таким самим, як і в 2012 р. Незважаючи на це, респонденти зазначили, що роль *PR* зростає. У компаніях з окремими *PR*-відділами чи окремим *PR*-фахівцем, вважають, що комунікаціям приділяють достатньо уваги (69 % і 59 % відповідно)

Дедалі значимішими для компаній стають соціальні медіа. У порівнянні з 2012 р., використання соціальних медіа як каналу комунікацій із споживачем збільшилась на 16 %. При цьому 41 % респондентів зазначили, що їхні компанії перебувають на етапі освоєння соціальних медіа, як каналу комунікації, а переважна більшість опитаних (71 %) активно використовують соціальні медіа як інструмент донесення інформації у своїй щоденній роботі. Також гравці ринку активно продовжують використовувати і традиційні канали комунікації як, наприклад, телебачення, друковані ЗМІ, Інтернет та ін.

Співробітники – це обличчя компанії серед клієнтів, партнерів, потенційних співробітників та суспільства в цілому. Їх мотивація та залучення до активного життя компанії в кінцевому результаті сприяє успіху.

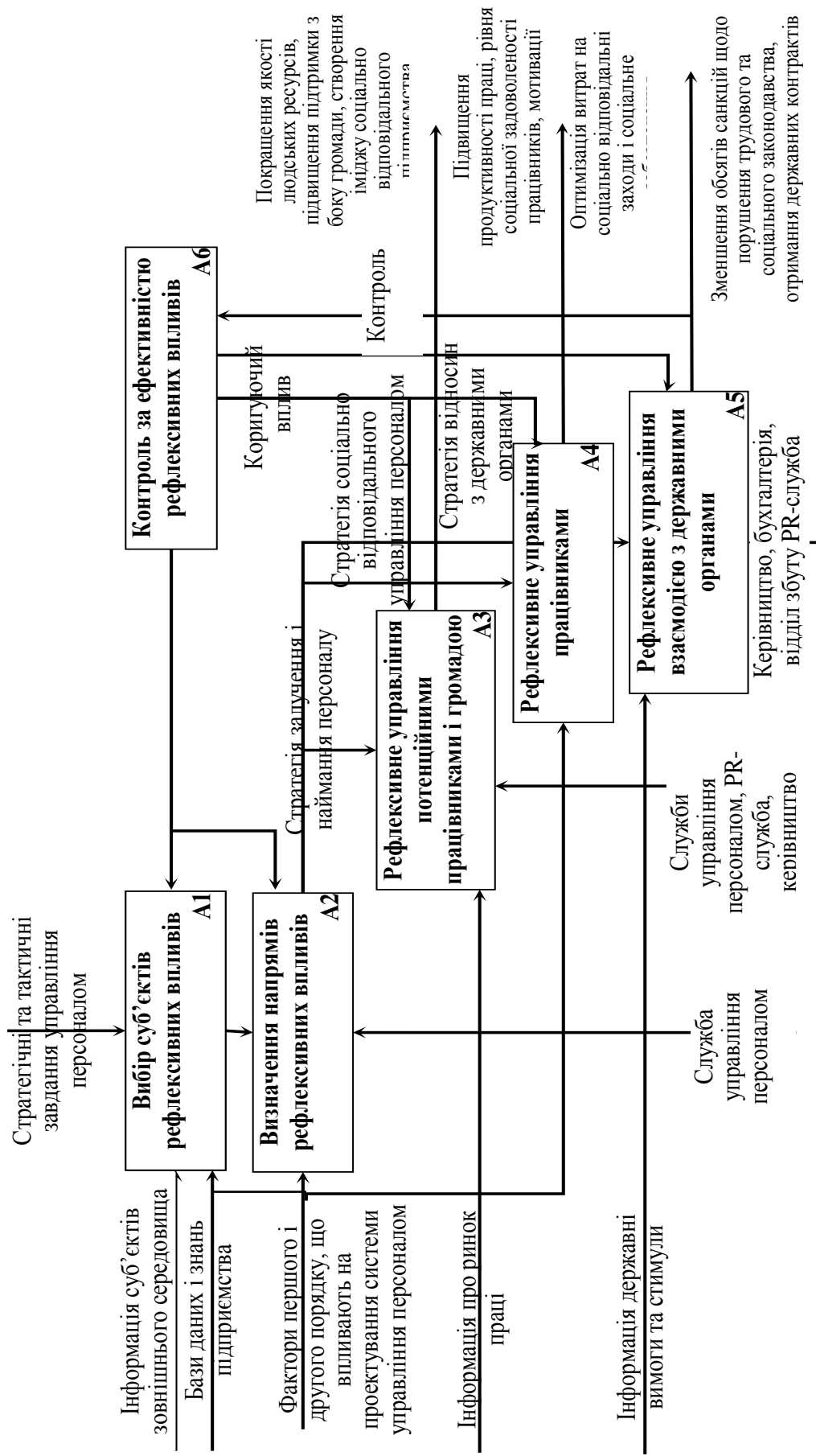


Рис. 3.3. Схема інформаційного забезпечення рефлексивного управління взаємодіями в процесі соціально відповідального управління персоналом



Саме сьогодні зі стрімким розвитком соціальних медіа співробітники компаній можуть стати як адвокатами брендів, так і легко знівелювати репутацію компанії як роботодавця.

Відтак дедалі більше компаній звертають увагу на розбудову внутрішніх комунікацій. У 2013 р. внутрішні комунікації представлені як напрямок *PR*-діяльності в 89 % компаній.

73 % компаній заявили, що у них існує політика чи стратегія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Більшість компаній заявила, що зростання ролі КСВ для них є однією із найпомітніших тенденцій розвитку ринку в 2013 р. 87 % респондентів зазначили, що реалізація стратегії КСВ впливає на покращення репутації компанії та сприяє зміцненню бренду компанії серед ключових аудиторій. Водночас, респонденти вважають, що такі фактори як нестача фінансових ресурсів, відсутність знань та розуміння значимості КСВ з боку топ-менеджменту можуть перешкоджати подальшому розвитку цього напрямку в компаніях.

За останній рік на 16 % зменшилась кількість компаній, що залучають сторонніх *PR* консультантів/організацій. Також прослідковується тенденція до співпраці на проектній основі – частіше, ніж у форматі абонентського обслуговування. Така тенденція може бути наслідком покращення роботи внутрішніх відділів *PR*, адже більшість компаній (68 %) мають такі структурні підрозділи, або ж зменшення задоволеності від виконаної роботи (на 9 % зменшилась кількість компаній, що задоволені наданими послугами). Третина респондентів (29 %) зазначила, що загальні суми гонорарів/проектів зросли у 2012 р.

Цікаво, що українські компанії (в яких немає міжнародного капіталу) стали активніше залучати зовнішніх консультантів: 51 % у 2012 р. у порівнянні з 30 % в 2011 р.

Серед викликів подальшого розвитку українського ринку *PR* респонденти назвали можливе зменшення бюджетів на комунікаційну

діяльність, поглиблення кризи друкованих ЗМІ та низький рівень кваліфікації PR спеціалістів.

У тренді з Україною, результати міжнародних галузевих досліджень свідчать про все більш значущу роль комунікацій та *PR*.

За підсумками 2013 р. фінансового року глобальна PR-індустрія третій рік поспіль демонструє приріст на рівні близько 8 %, що є вищим за темпи світового економічного зростання. За даними дослідження *Trends Barometer*, яке регулярно проводиться Міжнародною організацією консультантів з питань комунікацій, *ICCO*, у 2-му кварталі 2013 р. у 84 % від загального числа опитаних відзначили зростання бюджетів, і гравці в цілому налаштовані оптимістично.

З іншого боку, як і в Україні, міжнародна спільнота стривожена зниженням доходу на одного працюючого у сфері *PR*, – такі висновки наведено у цьогорічному дослідженні *World PR Report*. Тенденція пояснюється експансією *PR*-фірм на ринках, що розвиваються, де прибуток в розрахунку на одного співробітника є нижчим у зв'язку зі зростанням цінового тиску з боку великих клієнтів і збільшенням обсягу послуг, наданих поза межах бюджету (*over-servicing*). Ключовим викликом для глобального ринку *PR*-послуг продовжує бути економічна ситуація (37,3 %).

Керівники *PR*-агенцій у світі відзначають найпотужніше зростання експертизи у сфері цифрових комунікацій (75,3 %), управління корпоративною репутацією (49,7 %) та маркетингових комунікацій (46,4 %). А основні інвестиції найближчим часом планується спрямовувати на управління спільнотами у соціальних медіа (62,9 %), стратегічний консалтинг (34,5 %) та управління цифровими комунікаціями разом з продакшн (34,2 %).

У загальносвітовому *PR*-ландшафті внутрішні комунікації, спрямовані на співробітників компаній, і далі утримують свою значимість, адже від оцінки співробітників своїх компаній і брендів залежить ставлення споживачів. Відповідно до дослідження *Gallup* 2013, у котрому взяли участь

понад 1.4 млн працівників у світі, підвищення залученості працівників позитивно – до 22 % – впливає на продуктивність компаній. Також, компанії з високим рівнем плинності кадрів зазначають позитивний вплив – до 25 % – залученості на зменшення плинності кадрів, а для організацій з високим рівнем плинності, залученість працівників на 65 % зменшує плинність.

Також зі зростанням ролі КСВ Україна прямує до світових стандартів, адже серед провідних компаній світу соціально відповідальне ведення бізнесу вже стало обов'язковим і невіддільним від досягнення результатів. Згідно з дослідженням організації *United Nations Global Compact*, 93 % керівників найбільших компаній вважають діяльність, спрямовану на такі соціально значимі сфери як захист прав людини, підвищення стандартів праці, турбота про довкілля, боротьба з корупцією тощо, критично важливими для майбутнього успіху своїх компаній. А 72 % стверджують, що бренд, довіра і репутація – три головних фактори, які спонукають до реалізації соціально відповідальних проектів. Більш того, дослідники відзначають зародження нового підходу до КСВ, та 84 % керівників погоджуються в тому, що потрібно спрямувати зусилля на нові цілі глобального масштабу.

Реалізація зазначених рефлексивних впливів сприятиме зменшенню невизначеності потенційних працівників щодо умов роботи на підприємстві, громади – щодо ролі підприємства в економічному та суспільному житті (особливо в разі містоутворювальної ролі шахти), при цьому позитивність іміджу може бути більшою, ніж реальні витрати на соціально відповідальні заходи; керівництва – щодо мотиваційні резерви підвищення продуктивності праці; робітників – щодо патерналістську опіку з боку власників та менеджменту вугледобувного підприємства.

Одним з найважливіших кінцевих результатів моніторингу соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств має стати оприлюднення інформації про нього.

Найбільш поширеним способом оприлюднення такого роду інформації

є її публікування як окремих звітів у друкованому та / чи електронному вигляді. Кожна організація, яка складає не фінансовий звіт, має свою методику, сформовану з урахуванням загальноприйнятих у міжнародній практиці правил і стандартів. Методика складання й порядок оприлюднення нефінансових звітів – це складний і багатогранний процес, який потребує опрацювання великого масиву інформації із залученням багатьох кваліфікованих працівників.

Нефінансова звітність є складником звітності про сталий розвиток. За визначенням Глобальної ініціативи зі звітності *GRI*, термін «звітність зі сталого розвитку» означає інформацію, яка охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності організації [214]. Найбільш поширеними є такі види нефінансових звітів [89, 214, 212, 132]:

1. Звіт про прогрес (виконання принципів Глобального Договору ООН): складають підприємства – члени Глобального Договору (далі – ГД) ООН; відображає міру дотримання принципів соціальної відповідальності і містить перспективні плани розвитку.

2. Звіт за *GRI*-стандартом (звіт про сталість розвитку), що містить чіткі індикатори діяльності компанії.

3. Звіт за стандартом *AA 1000*, заснований на діалозі із стейкхолдерами.

4. Популярним у країнах Європейського союзу (далі – ЄС) є також екологічний звіт (декларація) відповідно до Постанови ЄС з екологічного менеджменту й аудиту *EMAS* (*Environmental Management and Auditing Scheme*), який також містить систему показників.

В Україні поширене складання двох перших видів звітності, хоча вони не завжди відповідають вимогам нормативних документів.

Розуміючи траєкторію розвитку моделі КСВ та її основні рушії, можна обрати спосіб звітування. Визначальними елементами цього процесу є: аудиторія (як визначити фокус звіту, коло користувачів); зміст (яку інформацію подати, в який спосіб викласти матеріал); формат; процес (як саме готувати нефінансовий звіт); верифікація (спосіб підтвердження

інформації, наведеної у звіті); поширення (як найкраще розповсюдити звіт серед груп впливу).

До принципів, на основі яких можна було б встановити, чи відповідає нефінансова звітність своєму призначенню як джерело відкритої інформації, можна віднести, на наш погляд, принципи, аналогічні тим, що їх розробила для органів влади міжнародна організація «Артикль 19. Всесвітня кампанія за свободу слова»:

1. Принцип максимального розкриття інформації про підприємство; винятки повинні бути максимально обмежені.

2. Обов'язок оприлюднювати основну інформацію про діяльність підприємства. Це дані про те, як підприємство функціонує (місія, фінансування, стандарти, впливи на довкілля, досягнення тощо).

3. Стимулювання відкритості керівництва підприємством. Принцип означає, що керівництво має визначати сфери відкритої інформації, а також способи, якими право на доступ до інформації може бути реалізоване.

4. Обмежена сфера винятків: винятки повинні бути зрозумілими, описуватись вузько і підлягати строгому контролю за критерієм «наявність шкоди» і «громадський інтерес».

5. Спрощена процедура доступу до інформації: «інформаційні запити повинні опрацьовуватись швидко і справедливо».

Реалізація зазначених принципів дозволить зробити соціальне звітування вугільних підприємств більш ефективним і релевантним цілям рефлексивного впливу на фактичних і потенційних працівників та громаду.

### Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати наступні положення.

1. Реалізація соціально відповідального управління персоналом на вуглевидобувних підприємствах, організаційно-змістове наповнення відповідної системи на конкретній вугільній шахті залежить від

нормативних вимог, потреб працівників та громади і власне можливостей підприємства щодо реалізації СВ. З огляду на це основою конкретизації набору елементів у рамках організаційного проектування такої системи має стати постійний моніторинг зміни законодавства із соціального захисту, ставлення працівників до заходів соціально відповідального управління і цінності цих заходів у їх уявленні, ресурсного потенціалу соціально відповідального управління персоналом і корисного (економічного або соціального) ефекту його реалізації. В дисертації обґрунтовано удосконалення процедури моніторингу, особливостей реалізації його етапів, вихідні результати.

2. Визначено, що центральним елементом зазначеної процедури є вибір показників для оцінки потреб працівників у реалізації певних елементів СВ на вугледобувних підприємствах, стану та результативності соціально відповідального управління персоналом на них, а також добір адекватних завданням моніторингу методів їх оцінки. Запропонована система показників включає: показники витрат на реалізацію соціально відповідального управління персоналом, показники витрат на реалізацію соціальної відповідальності перед громадою (у тому числі працівниками поза їх робочим місцем, потенційними працівниками; членами родин наявних працівників), показники стану використання персоналу; показники ставлення персоналу до складових соціальної відповідальності, показники якості соціально відповідального управління; показник загального економічного ефекту від упровадження соціальних заходів, що відображає можливість підвищити продуктивність праці, найняти більш кваліфікованих працівників тощо внаслідок реалізації соціально відповідального управління персоналом і створення відповідного іміджу.

Оцінка зазначених показників за допомогою методів варіаційного аналізу і кваліметрії дозволила сформулювати пріоритетні напрями змістового проектування системи соціально відповідального управління персоналом на ПАТ «Шахта ім. О.Ф. Засядька», визначити, які зміни в оцінці

результативності соціально відповідального управління і зростанні продуктивності праці відбулися на підприємстві і обґрунтувати економічний ефект.

3. Інформаційно-організаційне забезпечення реалізації процедури моніторингу і проектування системи соціально відповідального управління персоналом має базуватися на методології рефлексивного управління. Реалізація зазначених рефлексивних впливів сприятиме зменшенню невизначеності потенційних працівників щодо умов роботи на підприємстві, громади – щодо ролі підприємства в економічному та суспільному житті (особливо в разі містоутворювальної ролі шахти), при цьому позитивність іміджу може бути більшою, ніж реальні витрати на соціально відповідальні заходи; керівництва – щодо мотиваційні резерви підвищення продуктивності праці; робітників – щодо патерналістську опіку з боку власників та менеджменту вугледобувного підприємства.

Основні результати досліджень, викладені в даному розділі, опубліковані в [148, 147, 152].

## ВИСНОВКИ

Узагальнення в дисертаційній роботі теоретичних основ реалізації соціально відповідального управління персоналом дозволило, з урахуванням особливостей і принципів національного підходу до побудови моделі корпоративної соціальної відповідальності, обґрунтувати механізм формування системи соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах України і науково-методичні основи її організаційного проектування.

За результатами дослідження доведено, що проектування систем соціально відповідального управління персоналом має впливати з конкретизації складових соціальної відповідальності вугільного підприємства перед державою, громадою та працівниками на основі науково обґрунтованої оцінки значущості, доцільності й можливості реалізації певних соціальних заходів, комплекс яких визначається існуючими нормативними приписами, образом соціальної захищеності та справедливості в уявленні працівників, потенційних працівників і територіальної громади.

1. Критичний аналіз теоретичних підходів до розуміння сутності поняття «соціальна відповідальність» свідчить, що теоретична парадигма, яка сформувалася з даної проблеми в західній економічній та управлінській думці, не відображає глибинного змісту даного поняття, оскільки виникла під впливом ліберальної моделі співвідношення соціальних зобов'язань держави та бізнесу. З огляду на це запропоновано загальне й операційне трактування корпоративної соціальної відповідальності й у цьому аспекті – трактування соціально відповідального управління персоналом як способу реалізації управлінських функцій щодо використання людських ресурсів на підприємстві, що передбачає підпорядкування управлінських дій обов'язковим і бажаним нормам і потребам держави та суспільства на всіх етапах реалізації управлінських рішень і реалізацію орієнтованих на ці норми



заходів щодо організації роботи персоналу, стимулювання праці, забезпечення мотивації до прийому на роботу і трудової діяльності.

2. На підставі виокремлення складових корпоративної соціальної відповідальності визначено головні складові системи соціально відповідального управління персоналом: організаційні структури управління персоналом та управлінські функції (планування і прогнозування, обліку й аналізу персоналу, організації праці, мотивування персоналу, соціального забезпечення, розвитку персоналу та *PR*), реалізація яких на кожному етапі управління персоналом дозволяє врахувати уявлення наявного персоналу, потенційних робітників, держави та громади про соціальне піклування, захист та усталеність розвитку.

3. Формування соціально відповідальних систем управління персоналом на підприємствах України, зокрема в галузі вуглевидобутку, сьогодні відбувається на тлі фрагментарності та наукової безсистемності розробок у цій сфері. Розроблено комплекс концептуальних положень, основу яких становить ідея, що проектування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств має ґрунтуватися на конкретизації змісту функцій і заходів у системі управління персоналом, виходячи з розподілу обсягів соціальної відповідальності між державою і бізнесом, значущості конкретних елементів соціальної відповідальності для всіх стейкхолдерів, перш за все, потенційних і фактичних працівників і громади (в разі містоутворювального значення шахти), економічних можливостей шахт.

4. У результаті аналізу традицій реалізації соціальної відповідальності в Україні, спроб перенести західний досвід на вітчизняну практику ведення бізнес-діяльності виявлено основні принципи національної моделі: значна роль держави у визначенні обсягу соціальних зобов'язань підприємств за одночасної відсутності в складі державної політики елементів економічного стимулювання шахт до реалізації СВ; несистемний характер реалізації добровільних соціально відповідальних заходів; залежність кількості заходів

щодо СВ від фінансового стану шахти та її містоутворювальної ролі; економія коштів на об'єктах соціальної інфраструктури; втрата значущості КСВ вугледобувних підприємств у сприйнятті окремих працівників при одночасному підвищенні потреби в допомозі шахт у розв'язанні соціальних проблем місцевих громад; недотримання законодавчо встановлених соціально-трудова прав і гарантій працівників.

5. Відсутність єдиного підходу до соціально відповідального управління персоналом у країні в цілому та в межах вугільної галузі, а також одержані результати аналізу щільності зв'язку між показниками соціально відповідальних витрат і продуктивністю праці та чистою рентабельністю вугільних підприємств обумовлюють доцільність наукового обґрунтування механізму формування систем соціально відповідального управління персоналом з урахуванням умов функціонування вугледобувних підприємств, їх фінансових можливостей, потреб персоналу та громади. Цей механізм базується на взаємодії основних стейкхолдерів і використанні науково обґрунтованих процедур та підходів до визначення змісту соціально відповідального управління.

6. Доведено, що для визначення потреб громади, держави та персоналу в соціально відповідальних заходах з боку керівництва вугільних підприємств, з одного боку, і можливостей шахт щодо їх реалізації – з іншого, а також ефективності реалізації СВ доцільно процедура моніторингу стану та результативності соціально відповідального управління персоналом у вигляді послідовності методів та заходів збору й обробки даних, необхідних для прийняття управлінських рішень.

7. Запропоновано здійснювати оцінку стану та результативності системи соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних шахтах за допомогою низки показників за такими групами: показники витрат на реалізацію соціально відповідального управління персоналом; показники витрат на реалізацію соціальної відповідальності перед громадою; показники стану використання персоналу; показники ставлення персоналу до складових соціальної відповідальності; показники якості соціально відповідального

управління; показник загального економічного ефекту від запровадження соціальних заходів.

8. Інформаційно-організаційне забезпечення системи соціально відповідального управління персоналом, процедур моніторингу та оцінки її результативності доцільно реалізовувати як комплекс рефлексивних взаємодій основних стейкхолдерів (працівників, держави та громади), з одного боку, та організаційних підрозділів управління вугільними шахтами – з іншого.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авадаева И. В. К вопросу о социальной ответственности бизнеса / И. В. Авадаева // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2006. – № 2 – С. 14-22.

2. Амоша О. І. Економічні та соціальні протиріччя у процесах модернізації вугільної галузі // О. І. Амоша, Ю. С. Залознова, В. П. Антонюк, О. Ф. Новікова, Є. В. Котов та ін. / Соціальний вимір вугільної та металургійної галузей промисловості України : моногр.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – С. 126–136.

3. Амоша О. І. Економічні та соціальні протиріччя у процесах модернізації вугільної галузі // О. І. Амоша, Ю. С. Залознова, В. П. Антонюк, О. Ф. Новікова, Є. В. Котов та ін. / Соціальний вимір вугільної та металургійної галузей промисловості України : моногр.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – С. 126–136.

4. Амоша О. І. Стан, основні проблеми і перспективи вугільної промисловості України: наук. доп. / О. І. Амоша, Л. Л. Стариченко, Д.Ю. Череватський; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 44 с.

5. Аналіз національних стратегій СВБ: Пропозиції для Національної стратегії розвитку СВБ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/Analiz\\_nacionalnih\\_strategiy\\_SVB.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/Analiz_nacionalnih_strategiy_SVB.pdf).

6. Аналіз стану виробничого травматизму та професійної захворюваності на підприємствах України за 2010 рік [Електронний ресурс] / Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України. – Режим доступу : <http://www.social.org.ua/view/1954>.

7. Аналіз страхових нещасних випадків на виробництві та профзахворювань за 2011 рік [Електронний ресурс] / Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних

захворювань України. – Режим доступу : <http://www.social.org.ua/view/2470>.

8. Аналіз страхових нещасних випадків на виробництві та профзахворювань за 2012 рік [Електронний ресурс] / Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України. – Режим доступу : <http://www.social.org.ua/view/3015>.

9. Аналіз страхових нещасних випадків на виробництві та профзахворювань за 2013 рік [Електронний ресурс] / Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України. – Режим доступу : <http://www.social.org.ua/view/4126>.

10. Аналітична довідка «Боротьба з корупцією. Роль бізнесу в Україні». – К.: Фарбований лист, 2011. – 51 с.

11. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 382 с.

12. Апель К.-О. Екологічна криза як виклик дискурсивній етиці // К.-О. Апель // А. М. Єрмоленко. Комунікативна практична філософія. – К. : Лібра, 1999. – 487 с.

13. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.

14. Баранцева С. М. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства з урахуванням соціальної відповідальності / С. М. Баранцева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 50–57.

15. Бахтин М. М. К философии поступка / М. М. Бахтин // Философия и социология науки и техники. – М. : Наука, 1986. – С. 82–157.

16. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління / Д. Баюра // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 1. – С. 21–25.

17. Баюра Д. О. Еволюція наукової думки щодо соціальної відповідальності бізнесу / Д. О. Баюра, І. М. Царик, Н. М. Черниш // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 9. – С. 128–134.

18. Бегма Ю. К. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Ю. К. Бегма, О. Ю. Вінніков,

О. І. Редько. – К.: 2006. – С. 18-26.

19.Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій / О. Ю. Березіна // Вісник Української академії банківської справи. – 2012. – № 1(32). – С. 97-101.

20.Березіна О. Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудових відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О. Ю. Березіна ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.

21.Більцан А. О. Моделі соціального захисту населення у світі [Електронний ресурс] / А. О. Більцан // [http://bsfa.edu.ua/files/konf\\_november/biljzan.pdf](http://bsfa.edu.ua/files/konf_november/biljzan.pdf).

22.Благов Ю. Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / Ю. Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. – 2006. – № 2. – С. 3–24.

23.Блауг М. Коммонс, Джон Роджерс // 100 великих економістів до Кейнса / М. Блауг. – СПб.: Економікус, 2008. – С. 145-147.

24.Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К.: Знання-прес, 2001 – 313 с.

25.Бондарева О. Г. Формування соціально-економічного становища шахтарських міст, що пов'язано з процесами реструктуризації вугільних шахт / О. Г. Бондарева // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2012. – № 2. – С. 24-31.

26.Бондарчук О. В. Оптимізація конфігурації проектів розвитку проектно-орієнтованих організацій / О. В. Бондарчук, Н. Ю. Тесля // Науково-технічний збірник. Вентиляція, освітлення та водопостачання. – Київ, КНУБА, 2008. – №12 – С. 114 – 119.

27.Бондарчук С. С. Основы практической статистики: учеб. пособ. для вузов / С. С. Бондарчук, И. Г. Годованная, В. П. Перевозкин. – Томск: издательство ТГПУ, 2009. – 130 с.

28.Брич В. Я. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств / В. Я. Брич, І. І. Смачило // Технологический аудит и резервы производства . – 2014. – № 5(2). – С. 36–39.

29.Бузило В. І. Екологічні та техногенні наслідки ліквідації вугільних шахт / В. І. Бузило, А. В. Павличенко // Розробка родовищ: щорічний науково-технічний збірник. – Дніпропетровськ: ТОВ ЛізуновПрес, 2014. – С. 535-540.

30.Валентюк І. Алгоритм впровадження моніторингу регіонального розвитку / І. Валентюк // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2010. – Вип. 2. – С. 156-162.

31.Вебер М. Избранные произведения : перевод с нем. / М. Вебер – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.

32.Вейт-Уилсон Дж. Государство благосостояния: проблема в самом понятии / Дж. Вейт-Уилсон // Pro et Contra. – 2001. – № 3. – Т. 6. – С. 128–157.

33.Відшкодування потерпілим (членам їх сімей) матеріальної шкоди за 2010 рік [Електронний ресурс] / Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України. – Режим доступу : <http://www.social.org.ua/view/1955>.

34.Відшкодування потерпілим (членам їх сімей) матеріальної шкоди за 2011 рік [Електронний ресурс] / Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України. – Режим доступу : <http://www.social.org.ua/view/2481>.

35.Відшкодування потерпілим (членам їх сімей) матеріальної шкоди за 2012 рік [Електронний ресурс] / Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України. – Режим доступу : <http://www.social.org.ua/view/3089>.

36.Відшкодування потерпілим (членам їх сімей) матеріальної шкоди за 2013 рік [Електронний ресурс] / Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України. – Режим доступу : <http://www.social.org.ua/view/4185>.

37.Вітковська І. М. Концептуалізація феномена соціальної відповідальності: основні підходи / І. М. Вітковська // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. : Соціологія . – 2012. – Т. 177, Вип. 165. – С. 32–35.

38. Волинець У. Моделі соціальної відповідальності / У. Волинець // Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер : Економіка АПК . – 2013. – № 20(1). – С. 117–122.

39. Воробей В. Как за пятилетку КСО из модной темы стала в Украине профессиональной сферой [Електронний ресурс] / В. Воробей. – Режим доступу: <http://www.fl-life.com.ua>.

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

41. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

42. Ворончак І. О. Ієрархічні рівні соціальної відповідальності бізнесу: сутність та особливості управління / І. О. Ворончак // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент . – 2012. – № 2. – С. 190–202.

43. Вугільні реформи по-німецьки. Повільно, проте без соціальних вибухів [Електронний ресурс] / Європейська правда. – Режим доступу : <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/01/21/7029861/>

44. Высоцкая Н. В. Социальная ответственность бизнеса в контексте трансформации российского предпринимательства / Н. В. Высоцкая // Державне регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу : мат. II Міжнар. наук. -практ. конф., 25.11.2010 р. – Х. : Вид-во ХарРШАДУ «Магістр», 2010. – С. 128-130.

45. Гвардия социально ответственных компаний – 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kontrakty.com.ua/gvard/rating>.

46. Гвардия. Рейтинг социально ответственных компаний – 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kontrakty.ua/article/62569>.

47. Гальчак Х. Р. Формування професійної адаптації персоналу на засадах соціальної відповідальності підприємств / Х. Р. Гальчак, П. З. Козак // Наукові записки [Української академії друкарства] . – 2013. – № 3. – С. 111–115.



48.Гладчук О. О. Організація і методика проведення моніторингу соціальної захищеності працівників залізничного транспорту / О. О. Гладчук, О. Г. Гнатюк // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 315–323.

49.Головкова Л. С. Проблеми та напрями розвитку корпоративного соціального управління / Л. С. Головкова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 5. – С. 40–44.

50.Головкова Л. С. Розвиток системи соціального управління акціонерних товариств. / Л. С. Головкова, В. М. Шаповал // Ефективна економіка. – 2010 – № 12. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

51.Гордієнко Л. А. Еволюція концепцій соціальної відповідальності бізнесу / Л. А. Гордієнко // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки . – 2014. – Вип. 27. – С. 429–433.

52.ГОСТ Р ИСО 16269-7-2004 Статистические методы. Статистическое представление данных. Медиана. Определение точечной оценки и доверительных интервалов. – М. : ИПК «Издательство стандартов», 2004. – 11 с.

53.Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки / Л. А. Грицина // Наука й економіка . – 2013. – т. 1, Вип. 4. – С. 251–254.

54.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.

55.Доклад о социальных инвестициях в России. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008. – 168 с.

56.Донецький інформаційно-аналітичний центр. Основні проблеми розвитку вугільної галузі та регіону Донбасу. – К., 2002. – 137с.

57.Економіка підприємства: Підруч. / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.

58.Економічна енциклопедія: в 3-х т. Т. 3: П-Я / Редкол.: С. В. Мочерний

(відп. ред.) та ін. – Київ–Тернопіль: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

59.Економічний діалог: партнерство заради успіху. Аналітична доповідь / [Я. А. Жаліло, І. М. Акімова, Д. В. Ляпін та ін.]. – К.: Національний інститут стратегічних досліджень. Центр антикризових досліджень, 2007. – 26 с.

60.Енергетичний баланс України за 2010-2013 рр. [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/energ/en\\_bal/arh\\_2012.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/energ/en_bal/arh_2012.htm).

61.Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники / В. А. Євтушенко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва . – 2013. – № 46. – С. 53–63.

62.Євтушенко В. А. Розвиток соціальної відповідальності суб'єктів господарювання в Україні / В. А. Євтушенко, В. І. Чигрінов // Ринкова трансформація економіки. Збірник наукових праць. Вип. 14. – Х.: ХІБМ, 2012. – С. 190-203.

63. Євтушенко В. А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності / В. А. Євтушенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва . – 2013. – № 1. – С. 40–46.

64.Єременко В. Соціальна економіка / В. Єременко. – К.: Інформаційно-видавничий центр Держкомстату, 2006. – 369 с.

65.Жиглей І. В. Економічний аналіз соціально відповідальної діяльності підприємств у частині здійснення екологічних інвестицій / І. В. Жиглей, О. А. Зоріна // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки . – 2013. – Вип. 1. – С. 340–352.

66.Жиглей І. В. Облікове забезпечення соціально відповідальної діяльності в умовах антикризового управління / І. В. Жиглей // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки . – 2013. – № 2. – С. 45–51.

67.Жиглей І. В. Моделі соціальних держав та соціальний захист: екскурс в минуле та майбутнє / І. В. Жиглей // Вісник Житомирського державного

технологічного університету. – 2008. – № 4 (46). – С. 71-79.

68. Жилінська Л. О. Напрями удосконалення системи управління персоналом вугледобувних підприємств / Л. О. Жилінська // Наукове видання «Інституціональний вектор економічного розвитку»: Мелітополь: Зб. наук. праць. – Вип.6. – 2014 – С. 54-67.

69. Жосан Г. В. Розрахунок загальних показників соціальної відповідальності підприємства за складовими / Г. В. Жосан // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2014. – Вип. 1. – С. 288–300.

70. Забаштанський М. М. Соціальна відповідальність концесійної діяльності в Україні / М. М. Забаштанський // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 23-27.

71. Залознава Ю. С. Соціальна відповідальність як фактор розвитку системи управління вугільною галуззю та її персоналом / Ю. С. Залознава // Схід. – 2010. – № 4 (104). – С. 39–42.

72. Запухляк В. М. Проблеми та перспективи розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні / В. М. Запухляк, В. Ю. Грунтковський // Науковий вісник Чернівецького національного університету : Зб. наук. пр. Вип. 557–558. Економіка. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. – С. 96–99.

73. Затеїщикова О. О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу / О. О. Затеїщикова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 2. – С. 189–194.

74. Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К. : Фарбований лист, 2010. – 56 с.

75. Иванова Е. А. Корпоративный социальный отчет: как правильно рассказать о вкладе вашей компании в развитие общества / Е. А. Иванова, А. Р. Акопян, С. Е. Литовченко; под ред. С. Е. Литовченко. – М. : Ассоциация Менеджеров, 2004. – 56 с.

76. История экономических учений : Уч. пособ. / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. – М. : Инфра-М, 2002. – 784 с.

77.Іванова О. І. Юридична відповідальність як різновид соціальної відповідальності / О. І. Іванова // Вісник Академії адвокатури України. – 2012. – Число 3. – С. 21–26.

78.Інформаційне і аналітичне забезпечення системи моніторингу / А. О. Морозов, В. Л. Косолапов, В. Є. Колосов та ін. // Наук.-техн. інформація. – 2002. – № 3. – С. 18–23.

79.Інформаційно-аналітичний звіт про розвиток вугільної промисловості України за січень-грудень 2013 року (за фактичними даними) [Електронний ресурс] / Міністерство енергетики та вугільної промисловості України. – Режим доступу : [http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art\\_id=244911607&cat\\_id=194359](http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=244911607&cat_id=194359).

80.Історія економічних вчень (сучасна економічна думка) / За ред. С. В. Мочерного. – Львів: «Новий Світ-2000», 2004. – 480 с.

81.Как повысить эффективность КСО-программ: роль HR: руководство для социально ответственных компаний. – К.: Фарбований лист, 2011. – 39 с.

82.Калюжна Н. Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством / Н. Г. Калюжна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № . – Т. 2. – С. 50-53.

83.Кількість, робочий час та оплата праці найманих працівників у грудні 2010 року : експрес-випуск від 26.01.2011 р. № 20. – К : ДКСТУ, 2012. – 28 с.

84.Кількість, робочий час та оплата праці найманих працівників у грудні 2011 року: експрес-випуск від 26.01.2012 р. № 19. – К : ДССТУ, 2012. – 28 с.

85.Кількість, робочий час та оплата праці найманих працівників у грудні 2013 року : експрес-випуск від 27.01.2014 р. № 29/0/09.03вн-29-14. – К : ДССТУ, 2014. – 25 с.

86.Кмитюк Т. Л. Методи та моделі мотивації персоналу: аналіз основних аспектів та проблем / Т. Л. Кмитюк // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка. – 2013. – Вип. 22. – С. 152-156.

87.Коваленко І. І. Вступ до системного аналізу: Навч. посіб. / І. І. Коваленко, П. І. Бідюк, О. П. Гожий. – Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2004. – 148 с.

88. Кодекс законів про працю України: Офіційне видання. – К. : Парламентське вид-во, 2003. – 108 с.

89. Король С. Нефінансова звітність підприємства / С. Король // Вісник КНТЕУ. Серія Облік і аудит. – 2011. – Вип. № 6. – С. 102-113.

90. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підруч. / [Саприкіна М. А., Ляшенко О. А., Саєнсус М. А., Місько Г. А., Зінченко А. Г.] ; за наук. ред. Редькіна О.С.). – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 480 с.

91. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / О. Д. Костюк. – Режим доступу: [http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_138/25.pdf](http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_138/25.pdf).

92. Котова Н. І. Соціальний пакет як інструмент соціальної відповідальності у сфері охорони праці / Н. І. Котова // Економіка промисловості. – 2010. – № 4. – С. 222–225.

93. Кощій О. В. Методичні засади оцінювання рівня соціальної відповідальності бізнесу регіонів України / О. В. Кощій, І. О. Ворончак // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 5. – С. 141–151.

94. Кравченко Н. С. Методы обработки результатов измерений и оценки погрешностей в учебном лабораторном практикуме: учебное пособие / Н. С. Кравченко, О. Г. Ревинская; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 88 с.

95. Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – М. : Дашков и К0, 2008. – 216 с.

96. Кузнєцова Т. В. Вдосконалення системи управління персоналом для формування конкурентоздатності експортноорієнтованих підприємств (на прикладі легкої промисловості України): автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. В. Кузнєцова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К., 2010. – 19 с.

97. Кузнєцова Т. В. Особливості формування моделей соціальної відповідальності бізнесу в зарубіжних країнах / Т. В. Кузнєцова,

Л. А. Шергіна // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції . – 2013. – Вип. 19, № 3. – С. 30–38.

98. Кукоба В. П. Системна організація забезпечення функціонування корпоративних соціально відповідальних відносин на підприємствах / В. П. Кукоба // Актуальні проблеми економіки . – 2012. – № 7. – С. 168–174.

99. Кукоба В. П. Ключові аспекти аудиту витрат на забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства / В. П. Кукоба // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси . – 2012. – Вип. 9(2). – С. 184-191.

100. Курінний О. В. Управління розвитком організаційної структури підприємства: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. В. Курінний. – Харків: Харківський нац. екон. ун-т, 2011. – 20 с.

101. Кьеркегор С. Наслаждение и долг / С. Кьеркегор. – Ростов-н/Д : Феникс, 1998. – 415 с.

102. Лазар Ю. В. Забезпечення інвестиційної привабливості вугільних підприємств на засадах соціальної відповідальності : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю. В. Лазар ; НТУУ «КПІ». – К. : 2013. – 383 с.

103. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.

104. Левін П. Б. Іноземний досвід розвитку соціально відповідального бізнесу та його використання в Україні / П. Б. Левін // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки . – 2009. – Вип. 15. – С. 128–131.

105. Летуновська Н. Є. Управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств у сучасних умовах / Н. Є. Летуновська // Економічний вісник Донбасу. – 2014. - №1 (35). – С. 139-147.

106. Либоракина М. И. Что общество ожидает от бизнеса и что оно готово дать взамен ? [Электронный ресурс] / М. И. Либоракина // Модели социального развития России: роль бизнеса : Междун. Конф. – Режим доступа : [http://www.urbanecomomics.ru/publications/?mat\\_id=96](http://www.urbanecomomics.ru/publications/?mat_id=96).

107. Лутохіна Є. А. Характер і мотивація праці в новій економіці / Є. А. Лутохіна, В. В. Возна // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 11-17.
108. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія / НАН України. Ін-т економіки промисловості / Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. та інші. – Донецьк, 2008. – 468 с.
109. Мазур И. И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. Под общ. ред. И. И. Мазура – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
110. Мазур Н. С. Реалізація стратегії управління персоналом підприємства в кризових умовах господарювання / Н. С. Мазур // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. ; 12 жовт. 2012 р. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 160-162.
111. Максимів Л. І. Концепція формування нефінансової звітності підприємств як підґрунтя для ведення соціально відповідального бізнесу в Україні / Л. І. Максимів, Т. Є. Фомічева // Наукові праці Лісівничої академії наук України . – 2013. – Вип. 11. – С. 172–177.
112. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: монограф. / І. А. Маркіна. – К.: Вища школа, 2001. – 312 с.
113. Марущак Н. В. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності / Н. В. Марущак // Європейські перспективи. – 2012. – № 2(1). – С. 213–221.
114. Международный стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.urbanecomomics.ru/texts.php?folder\\_id=202&mat\\_id=104&page\\_id=8555](http://www.urbanecomomics.ru/texts.php?folder_id=202&mat_id=104&page_id=8555).
115. Мельник М.А. Оцінювання соціальної відповідальності працівників як чинник їхнього раціонального використання: методичні аспекти / М. А. Мельнік, О. М. Серікова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 7(4). – С. 193-199.
116. Менеджмент организаций: учебник для вузов / Под ред.

З. П. Румянцевой и Н. А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2004 – 378 с.

117. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 816 с.

118. Менеджмент: підруч. / [В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.]; За наук. ред. д.е.н., проф. В. Г. Федоренка. – К.: Алерта, 2008. – 652 с.

119. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К.: ЦУЛ, 2007. – 248 с.

120. Мнухін А. Г. Планування роботи вугільної промисловості при дослідженні залежностей між соціальними і технічними чинниками / А. Г. Мнухін, Б. Б. Кобилянський // Збірник наукових праць Донбаського державного технічного університету. – 2014. – Вип. 2. – С. 12–16.

121. Мойсеєнко К. Є. Сутність та функціональна обумовленість соціально-економічних відносин / К. Є. Мойсеєнко // Управління розвитком соціально-економічних систем : глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: пр. Дев'ятої Міжн. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених. – Ч. 5. – Донецьк : ДонНУ, 2008. – С. 148-151.

122. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

123. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. / С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2009. – 640 с.

124. Надрага В. І. Соціальні ризики модернізації містоутворюючих галузей економіки (на прикладі підприємств вугільної галузі) / В. І. Надрага // Економіка промисловості. – 2013. – № 4. – С. 144-152.

125. Надточій А. О. Концепція «держави загального добробуту» як основа формування системи пенсійного забезпечення в Україні [Електронний ресурс] / А. О. Надточій. // Державне будівництво . – 2008. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVu\\_2008\\_2\\_33.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVu_2008_2_33.pdf).

126. Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya\\_evropeyskoi\\_komisii\\_.html](http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya_evropeyskoi_komisii_.html).

127. Новое глобальное партнёрство: искоренение бедности и



преобразование экономик посредством устойчивого развития [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.un.org/ru> – 85 с.

128. Нусінова О. В. Особливості національної концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Нусінова // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво . – 2014. – № 1. – С. 90–94.

129. Оболенський О. Ю. Державна служба: Навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.

130. Олійник О. О. Соціологічне дослідження корпоративної соціальної відповідальності в регулюванні ризиків у соціально–трудовах відносинах / О. О. Олійник // Український соціум . – 2012. – № 2. – С. 107–120.

131. Організація об'єднаних націй в Україні: 10 принципів Глобального Договору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/main/corporate-social-responsibility-and-global-compact/the-ten-principles-of-the-global-compact>.

132. Орлова Н. С. Нефінансова звітність як важливий елемент корпоративної соціальної відповідальності / Н. С. Орлова // Економічний часопис–XXI . – 2013. – № 5–6(1). – С. 41–45.

133. Отношение украинцев к проблеме легализации заработной платы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rb.com.ua/rus/projects/omnibus/7975/>

134. Отченко А. О. Роль PR-комунікацій у розвитку корпоративної соціальної відповідальності / А. О. Отченко // Вісник Дніпропетровського університету, № 9/2 Філософія. – 2012. – Вип. 22 (4). – С. 20-25.

135. Павлюк М. Методичні підходи до оцінки результативності програм у сфері корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств / М. Павлюк // Ринок цінних паперів України . – 2012. – № 8. – С. 59–64.

136. Пермінова Г. В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності / Г. В. Пермінова // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право . – 2013. – № 4. – С. 81–84.

137. Петрушенко М.М. Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06 / М.М. Петрушенко ; Сумс. держ. ун-т. – Суми, 2007. – 22 с.

138. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с.

139. Плахотный А. Ф. Проблема социальной ответственности (Социологический аспект проблемы) / А. Ф. Плахотный. – Х. : Изд-во при Харк. университете ИО «Высшая школа» 1981. – 256 с.

140. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття : Закон від 02.03.2000 р. № 1533-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1533-14/para0231#o231>.

141. Про зайнятість населення : Закон від 05.07.2012 р. № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/para0234#n234>.

142. Про зайнятість населення: Закон УРСР від 01.03.1991 р. № 803-XII (втратив чинність) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/803-12/para0242#o242>.

143. Проблеми вугільної промисловості України та викиди парникових газів від видобутку й споживання вугілля : Доповідь / Національний екологічний центр України. – К., 2010 – 52 с.

144. Рева О. В. Адаптація європейського досвіду в соціальному захисті персоналу вугільних підприємств України у процесі їх реструктуризації / О. В. Рева // Розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів : матер. Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. (21–24 трав. 2014 р., м. Донецьк). – С. 216–222.

145. Рева О. В. Активізація інноваційного розвитку підприємств як передумова виходу ринку праці зі структурної кризи / О. В. Рева, Т. Г. Потоцька // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – Київ : ТОВ «ДКС Центр», 2011. – № 12. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

146. Рева О. В. Аналіз особливостей формування соціальної

регіональної політики в ЄС / О. В. Рева, К. Єзік // Актуальні проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю : зб. наук. пр. Донецького державного ун-ту управління. – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – С. 300–310 – (Серія «Економіка»; вип. 231).

147. Рева О. В. Концептуальні положення формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств / О. В. Рева // Менеджер : вісник Донецького державного університету управління<sup>1</sup>. – 2014. – № 2 (68). – Донецьк : ДонДУУ, 2014. – С. 216–223.

148. Рева О. В. Моніторинг соціальних процесів на вугільних підприємствах / О. В. Рева // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства : зб. наук. пр. Донецького державного ун-ту управління. – Донецьк : ДонДУУ, 2013. – Т. XIV. – С. 343–350. – (Серія «Економіка»; вип. 278).

149. Рева О. В. Особливості державного регулювання ринку праці в умовах безкризового розвитку / О. В. Рева, Т. Г. Потоцька // Формування ефективних механізмів господарювання в умовах сучасної економіки : теорія і практика : тези допов. II Міжн. наук.-практ. конф. (22–23 лист. 2012 р.). – Запоріжжя : КПУ, 2012. – С. 378–379.

150. Рева О. В. Реструктуризація підприємств вугільної промисловості : об'єктивна потреба, напрями та основні результати / О. В. Рева, Є. О. Пилько // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. пр. Донецького державного ун-ту управління. – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – С. 240–249. – (Серія «Економіка», вип. 246)

151. Рева О. В. Соціальний захист персоналу вугільних шахт в процесі їх ліквідації / О. В. Рева // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : зб. наук. пр. – 2014. – № 1 (13Е). – С. 89–98.

152. Рева О. В. Специфічні ознаки функціонування системи організації та планування діяльності персоналу вугледобувного підприємства / О. В. Рева // Розвиток міжнародних відносин та зовнішньоекономічної

---

<sup>1</sup>Включено в базу даних Російського індексу наукового цитування (РІНЦ).

діяльності підприємств за сучасних умов : матер. міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та студентів (26 жовт.–27 лист.2012 р.). – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – С.112–117.

153. Рева О. В. Сучасні тенденції трудової міграції у вирішенні демографічних проблем України / О. В. Рева // Розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів : матер. міжн. наук.–практ. Інтернет–конф. (12–13 трав. 2010 р.). – Донецьк : ДонДУУ, 2010. – С. 185–188.

154. Рева О. В. Теоретичні засади формування кон'юнктури регіональних ринків праці України / О. В. Рева // Регіональний розвиток – основа розбудови української держави : матер. II Міжн. наук.-практ. конф. (секц. 3 «Виробничі, зовнішньоекономічні і екологічні аспекти регіонального менеджменту, організаційно-економічні механізми регулювання управлінської діяльності»), (9–10 квіт. 2013 р.) – Донецьк : ДонДУУ, 2013. – С. 158–160.

155. Рибак Я. Становлення соціальної відповідальності бізнесу в Польщі та тенденції її розвитку в умовах кризи / Я. Рибак, В. Шаповал // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка. – 2009. – № 2. – С. 69–75.

156. Рідель М. Свобода і відповідальність / М. Рідель // Ситниченко Л. Першоджерела комунікативної філософії. – К. : Либідь, 1996.

157. Рудкевич І. В. Роль держави в моделях соціального захисту населення / І. В. Рудкевич // Науковий вісник Академії муніципального управління. Збірник наукових праць. Серія «Управління». – 2011. – № 1. – С. 178-187.

158. Рух кадрів та використання робочого часу найманих працівників у 2010 році : експрес-випуск від експрес-випуск від 18.02.2011 р. № 37 . – К : ДКСТУ, 2011. – 10 с.

159. Рух кадрів та використання робочого часу найманих працівників у 2011 році : експрес-випуск від 20.02.2012 р. № 09/4-32/56. – К : ДССТУ, 2012. – 10 с.

160. Рух кадрів та використання робочого часу найманих працівників

у 2012 році : експрес-випуск від 18.02.2013 р. № 09.04-32/62. – К : ДССТУ, 2013. – 13 с.

161. Рух кадрів та використання робочого часу найманих працівників у 2013 році експрес-випуск від 18.02.2014 № 58/0/09.4вн-35-14. – К : ДССТУ, 2014. – 13 с.

162. Самофалова Т. О. Соціальна відповідальність бізнесу як об'єктивна категорія соціально-економічної системи / Т. О. Самофалова // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 2. – С. 214–220.

163. Сапицька І. Реструктуризація вугільних шахт: соціально-психологічні аспекти / І. Сапицька // Схід. – 2014. – № 4. – С. 55-60.

164. Сартр Ж. П. Бытие и ничто: Опыт феноменологической онтологии / Ж. П. Сартр. – М. : Республика, 2000. – 639 с.

165. Сидорчук А. А. Моделі реалізації соціального страхування в ринковій економіці: світовий досвід та реалії запровадження в Україні / А. А. Сидорчук // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – Чернігів : ЧДТУ, 2011. – № 3 (52). – 387 с.

166. Сиченко О. О. Ситуаційний аналіз стану і можливостей реалізації концепції державного сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні / О. О. Сиченко // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління . – 2011. – № 2. – С. 35–40.

167. Сімаков К. І. Забезпечення ефективності організаційної структури управління промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / К. І. Сімаков, Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2006. – 20 с.

168. Сімченко Н. О. Показники оцінювання стану розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств / Н. О. Сімченко // Формування ринкових відносин в Україні . – 2011. – № 10. – С. 109–114.

169. Сімченко Н. О. Соціально орієнтовані системи управління підприємствами: моногр. / Н. О. Сімченко – Київ: ТОВ «ДКС центр», 2010. – 340 с.

170. Сімченко Н. О. Структуроутворювальні складові системи соціально відповідального управління підприємством / Н. О. Сімченко, В. П. Панченко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2013. – № 10. – С. 287–292.

171. Соловій І. П. Еколого-економічна оцінка наслідків закриття вугільних шахт у контексті досягнення сталого розвитку гірничопромислових територій / І. П. Соловій, Я. В. Безик // Наукові праці Лісівничої академії наук України: збірник наукових праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2013. – Вип. 11. – С.186-192.

172. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження / А. Акімова, О. Осінкіна, О. Філіпенко, А. Марцінків. – К.: Видавнича компанія «КІТ», 2005. – 48 с.

173. Стан виплати заробітної плати на 1 січня 2011 року : експрес-випуск від 25.01.2011 р. № 18. – К: ДКСТУ, 2011. – 28 с.

174. Стан виплати заробітної плати на 1 січня 2012 року : експрес-випуск від 25.01.2012 р. № 18. – К : ДССТУ, 2012. – 22 с.

175. Стан виплати заробітної плати на 1 січня 2014 року: експрес-випуск від 24.01.2014 р. № 26/0/09.4вн-35-14. – К : ДССТУ, 2014. – 22 с.

176. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Європе-2020») / Н. А. Супрун // Український соціум. – 2013. – № 2(45). – С. 163-176.

177. Сучков А. В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова його конкурентоспроможності / А. В. Сучков // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності . – 2013. – Вип. 1(3). – С. 186–190.

178. Тарасевич Л. С. Микроэкономика: Учеб. / Л. С. Тарасевич, П. И. Гребенников, А. И. Леусский. – М.: Юрайт Издат, 2006. – 374 с.

179. Ткаченко В. С. Соціальна відповідальність бізнесу як наслідок державного регулювання економіки / В. С. Ткаченко // Водний транспорт . – 2014. – Вип. 1. – С. 188–192.

180. Трапицын С. Ю. Мотивация персонала в современной организации // С. Ю. Трапицын, Б. А. Бавина, Н. В. Василенко и др. – СПб :

Книжный Дом, 2007. – 240 с.

181. Усатенко О. В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку / О. В. Усатенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . – 2014. – № 794. – С. 88–94.

182. Федоренко В. Г. Політична економія: Підруч. / В. Г. Федоренко, О. М. Діденко, М. М. Руженський, О. Ф. Іткін; За наук. ред. В. Г. Федоренка. – К.: Алерта, 2008. – 487 с.

183. Фещур Р. В. Функції та завдання системи менеджменту персоналу на промисловому підприємстві / Р. В. Фещур, О. М. Рудницька, О. О. Мартинюк // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2000. (Вісник Національного університету «Львівська політехніка» № 405). – С. 187-192.

184. Фурса М. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: державно–управлінський аспект / М. В. Фурса // Ефективність державного управління . – 2012. – Вип. 30. – С. 66–74.

185. Хайек Ф. А. Дорога к рабству / Ф. А. фон Хайек; пер. с англ. Ц.С. Гринцбург. – М.: Экономика, 1992. – 176 с.

186. Халда Н. О. Соціальна відповідальність бізнесу як складова людського розвитку в Україні та світі / Н. О. Халда //Наука й економіка . – 2013. – т. 2, Вип. 4. – С. 326–332.

187. Халецька А. А. Соціальний захист населення в Україні: теорія та практика державного управління: монографія / А. А. Халецька. – Донецьк: Юго-Восток, 2010. – 430 с.

188. Харрисон Ш. Корпоративная социальная ответственность: согласование поведения и репутации / Ш. Харрисон // Китчен Ф. Паблик рилейшнз: принципы и практика: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – с. 180–209

189. Хімченко А. М. Генеза та структуризація понять «соціальна відповідальність» та «корпоративна соціальна відповідальність» в сучасних

умовах функціонування економіки України / А. М. Хімченко // *Економіка Крима* . – 2013. – № 1. – С. 155–161.

190. Царик І. М. Передумови виокремлення соціальної відповідальності бізнесу та її роль в економічній системі / І. М. Царик // *Формування ринкових відносин в Україні* . – 2012. – № 8. – С. 102–107.

191. Царик І. М. Перспективи економіко–правового регулювання соціальної відповідальності бізнесу / І. М. Царик // *Економічний форум* . – 2014. – № 1. – С. 258–262.

192. Царик І. М. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу в системі національної економіки : моногр. / І. М. Царик. – Чернігів : Чернігівський державний інститут права, соціальних технологій та праці, 2011. – С. 152.

193. Цветаева М. Ф. Социальная ответственность личности / М. Ф. Цветаева // *Научный коммунизм*. – М. : Высшая школа, 1979. – № 1. – С. 79–87.

194. Цина А. Визначення основних принципів соціальної відповідальності з охорони праці / А. Цина // *Педагогічні науки*. – 2012. – Вип. 2. – С. 20–26.

195. Цина А. Ю. Шляхи забезпечення охорони праці в структурі соціальної відповідальності / А. Ю. Цина // *Проблеми охорони праці в Україні* . – 2013. – Вип. 26. – С. 109–118..

196. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : Гросс Медиа, 2005. – 224 с.

197. Шевченко Т. П. Стратегічний маркетинговий аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств / Т. П. Шевченко // *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. «Економіка»* . – 2013. – Вип. 13. – С. 229–236.

198. Щербина В. С. Господарське право: Підруч. / В. С. Щербина. – К.: Юрінком Інтер, 2006. – 656 с.

199. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. / H.R Bowen // *Harper & Row*. – N.Y. – 1953. – P. 284.



200. Carroll, A. The Pyramid of Corporate Social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. Carroll // *Business Horizons*. – 1991. – Vol. 34. – № 4. – P. 39-48.
201. Carroll, A. A. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance / A. A. Carroll // *Academy of Management Review*. – 1979. – Vol.4. – № 4. – P. 497-505.
202. Commission on Sustainable Development / Report on the 19<sup>th</sup> session. Economic and Social Council official records. – Supplement №9. – Geneva, UN, 2011.
203. Davis, K. Five Propositions For Social Responsibility / K. Davis // *Business Horizons*. – XVIII (June 1975). – PP. 19-24.
204. Discovering ISO 26000 [Electronic source]. – URL: [http://www.iso.org/iso/ru/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/ru/discovering_iso_26000.pdf).
205. Friedman, M. *Capitalism and Freedom* / M. Friedman. – Chicago: The University of Chicago Press, 1982, p.133.
206. Friedman, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits / M. Friedman // *New York Times Magazine*, September 13, 1970, p.126.
207. Grunig, J.E. *Managing Public Relations* / J. Grunig, T. Hunt. – Holt, Rinehart and Winston, 1984. – 550 p.
208. Harris, J. Post-Fordism, the Welfare State and the Personal Social Services: A Comparison of Australia and Britain / J. Harris, C. McDonald // *British Journal of Social Work*, 2000. – P. 51-55.
209. Krooss, H. E., Executive Opinion: What Business Leaders Said and Thought on Economic Issues, 1960s, at 50, 53.
210. Morsing M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies / M. Morsing, M. Schultz // *Business Ethics: a European Review*, 2006. – Vol.15 (4). – PP. 323-338.
211. Porter M. E. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate social responsibility / M .E. Porter, M. R. Cramer // *Harvard Business Review*. – 2006. – December. – P. 78-92.
212. Regulation (EC) No 1221/2009 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the voluntary participation by organizations in a

Community eco-management and audit scheme (EMAS), repealing Regulation (EC) No 761/2001 and Commission Decisions 2001/681/EC and 2006/193/ EC, 2009.

213. Reich, R. B. Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Every Day Life / R. B. Reich // Corporate Social Responsibility and Corporate Social Reporting. – 2008. – №3. – P. 133.

214. RG & FSSS Руководство по отчетности в области устойчивого развития – 2000-2008 GRI. – Version 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/>.

215. SA8000 Standard: 2014 [Electronic source]. – URL: <http://sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>.

216. Yevtushenko, V.A. Institutional forms of socially responsible interaction of the company with external stakeholders in Ukraine // European Science and Technology, Munich, Germany. – Vol. I. – 2013. – P. 762-765.

## ДОДАТКИ

**Публічне акціонерне товариство  
«Шахта ім. О. Ф. Засядька»**

Україна, м. Донецьк, пр-т Засядько,  
Телефон: +3 8 (062) 201-63-89 Факс: +3 8 (062) 306-30-50, +3 8 (062) 201-66-14  
E-mail: [info@zasyadko.net](mailto:info@zasyadko.net)

25.05.2014 № 12-11/077

Ректору Донецького державного  
університету управління  
Міністерства освіти і науки  
України, м. Донецьк

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Рєви Олексія Володимировича на тему «Формування системи соціально  
відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств  
України» в діяльності ПАТ «Шахта ім. О. Ф. Засядька»

Результати дисертаційної роботи «Формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств України» Рєви Олексія Володимировича мають практичне значення для вироблення та дієвої реалізації політики соціального розвитку персоналу ПАТ «Шахта ім. О. Ф. Засядька».

Автором обґрунтовано концептуальні положення формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств, визначено основні принципи реалізації соціальної відповідальності в Україні.

Науково-методичний підхід до оцінки стану та результативності соціально відповідального управління персоналом та результати його апробації використані при обґрунтуванні стратегії соціального розвитку використано результати оцінки ефективності соціально відповідального управління персоналом ПАТ «Шахта ім. О. Ф. Засядька».

Крім того, заслуговує на увагу запропонований в дисертації підхід до процедури моніторингу результативності соціально відповідального управління персоналом, який використано в організації роботи відділу кадрів.

Результати реалізації системи соціально відповідального управління персоналом, які відслідковувалися протягом 2013 р. – першого кварталу 2014 рр. свідчать про економічну обґрунтованість використання розробленої в дисертаційній роботі технології управління.

В цілому, на думку фахівці відділу кадрів та служби директора з соціального розвитку підприємства, зазначені результати дослідження доцільно використовувати в управлінській діяльності на постійній основі.

Директор з соціального  
розвитку



В. Г. Хребет



МІНІСТЕРСТВО ЕНЕРГЕТИКИ ТА ВУГІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ  
**Державне підприємство «Селидіввугілля»**  
**Відокремлений підрозділ «Шахта «Курахівська»**  
 85487, Україна, Донецька обл. м. Гірник, вул. Териконна, 1

№ 15-224-74/1

«16» квітня 2014 г.

Ректору Донецького державного  
 університету управління  
 Міністерства освіти і науки  
 України, м. Донецьк

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
 Реви Олексія Володимировича на тему  
 «Формування системи соціально відповідального управління персоналом  
 вугледобувних підприємств України»

В дисертаційній роботі Реви О. В. на тему «Формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств України» викладено положення та висновки, які мають безсумнівну практичну цінність і були використані в діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», зокрема, викладені в роботі теоретичні положення щодо формування системи соціально відповідального управління персоналом і запропонований науково-методичний підхід до здійснення оцінки результатів соціально відповідального управління персоналом на вугледобувних підприємствах використано при розробці політики соціальної відповідальності підприємства.

Керівник відділу кадрів

Головний інженер  
 ВП «Шахта «Курахівська»



О. В. Шуміліна

О. М. Свергун





Міністерство освіти і науки України  
**ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ**

вул. Челюскінців, 163а, м. Донецьк, 83015,

E-mail: info@dsum.edu.ua

Тел.: (062) 304-12-97, 344-09-56, факс: (062)337-71-08

код ЗАРПОУ 00173427

04.05.2014 № 05-21/12

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**Рєви Олексія Володимировича**  
 на тему «Формування системи соціально відповідального управління персоналом  
 вугледобувних підприємств України»  
 у навчальному процесі Донецького державного університету управління

Основні наукові доробки та висновки дисертаційної роботи Рєви О.В. знайшли використання у навчальному процесі з метою удосконалення навчально-методичного забезпечення дисциплін «Соціально відповідальний менеджмент міжнародних корпорацій», «Європейський менеджмент ЗЕД», «Міжнародні комунікації в європейському бізнесі». Положення дисертаційної роботи, застосовані для удосконалення конспектів лекцій, їх викладання і проведення семінарських занять для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» і «магістр» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» і використані в наступних темах:

1. Тема 1 «Сутність та види соціально відповідальної бізнес-діяльності», тема 4 «Система соціально відповідального управління персоналом» дисципліни «Соціально відповідальний менеджмент міжнародних корпорацій» – застосовано розвинутий в дисертації понятійний апарат управління соціально відповідальною бізнес-діяльністю, класифікація видів та форм соціально відповідального управління, концептуальні положення формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств.

2. Тема 11 «Проблеми бізнес-етики та соціальної відповідальності при веденні бізнес-діяльності на ринках ЄС» дисципліни «Європейський менеджмент ЗЕД», в якій використано результати аналізу європейського досвіду ведення соціально відповідальної бізнес діяльності та регулювання корпоративної соціальної відповідальності в ЄС, розвинуті в дисертації підходи до методичного забезпечення оцінки ефективності витрат на реалізацію соціальної відповідальності підприємств.

3. Тема 10 «Формування іміджу соціально відповідальної корпорації в системі комунікацій європейського бізнесу» дисципліни «Міжнародні комунікації в європейському бізнесі», в межах якої використано запропоноване в дисертаційній роботі організаційно-інформаційне забезпечення функціонування системи соціально відповідального управління персоналом.

Ректор,  
 д.е.н., професор

О.С. Поважний

Таблиця Б.1

## Основні національні моделі реалізації соціальної відповідальності (систематизовано на основі [116, 104, 118])

Модель	Американська модель	Континентально-європейська	Британська	Японська
Сутність	<p>СВ ініціюється самими компаніями і передбачає максимальну самостійність бізнесу у визначенні свого внеску у суспільний добробут. У США існують численні механізми участі бізнесу в підтримці суспільства, значна кількість корпоративних фондів, спрямованих на вирішення соціальних проблем (у сфері освіти, охорони здоров'я, підтримки малозабезпечених) за рахунок бізнесу. Відповідальна поведінка корпорацій заохочується податковими пільгами та системою публічних рейтингів за рівнем соціальної та екологічної відповідальності.</p>	<p>СВ пов'язана з досягненням бізнес-цілей компанії. Усі соціальні ініціативи, фінансовані в рамках такої моделі, безпосередньо стосуються отримання прибутку і реалізації продукції.</p> <p>Найпопулярнішими об'єктами соціальних інвестицій є розвиток персоналу компанії, муніципальних утворень, науки, освіти і технологій, природоохоронна діяльність, благодійні пожертви за участю співробітників компанії, програми приведення діяльності компанії у відповідність з світовими галузевими стандартами.</p>	<p>Модель поєднує в собі елементи американської та континентальної моделей; спільною рисою з Європою є державна підтримка бізнесу, і розвинута система соціального забезпечення і охорони здоров'я</p>	<p>Модель КСВ передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії і ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Управління бізнесом орієнтоване не лише на отримання прибутку, воно також повинно базуватися на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації взагалі.</p>

<p>Характеристики</p>	<p>сфокусованість на вирішенні конкретних проблем, орієнтація на філантропію, «ділова орієнтація» (зміцнення іміджу, підвищення лояльності співробітників та споживачів), орієнтація на місцеву громаду, партнерські відносини з некомерційними організаціями, лідерами місцевих громад, «економічність» (вимірюваність віддачі від соціальних інвестицій за рахунок контролю за діяльністю організацій, що одержують допомогу), комплексність, орієнтація на волонтерство</p>	<p>активніше втручання держави і громадських інститутів у процес узгодження інтересів бізнесу та суспільства; виконання підприємницькими структурами принципів етичної відповідальності жорстко контролюється громадськістю, масштаби благодійності значно вужчі, ніж в США через вищий рівень оподаткування та меншу кількість податкових пільг; розуміння соціальної відповідальності як частини міжнародної репутації держави, а також національних компаній, представлених за кордоном. І саме через це запровадження соціальної відповідальності є невід'ємною частиною і для діяльності державних органів влади.</p>	<p>активний розвиток незалежного консалтингу у сфері СВ; увага фінансового сектору до проектів в галузі СВ (зростання кількості соціально відповідальних інвестиційних фондів); підвищений інтерес ЗМІ до діяльності у сфері СВ, неетичної та безвідповідальної поведінки; значна кількість навчальних курсів з СВ в системі бізнес-освіти; партнерство уряду з приватними підприємствами у сфері СВ через спільне фінансування проектів, податкові пільги, розробку національних стандартів СВ;</p>	<p>колективне прийняття рішень, відповідальність перед працівниками та соціальна відповідальність керівництва; активна роль держави; розповсюджена практика серед компаній володіння об'єктами соціальної інфраструктури; забезпечення соціально-побутових благ на колективній основі; поширеність соціально-побутових ініціатив, що спрямовані на задоволення потреб працівників.</p>
-----------------------	--	--	--	--



			принциповим моментом є яскраво виражена ініціативність самого бізнесу в створенні проектів у галузі соціальної відповідальності, при тому що і держава виявляє ініціативу	
--	--	--	---	--

Таблиця В.1

**Вихідні дані для розрахунків коефіцієнтів кореляції між показниками діяльності ПАТ «Шахта ім. О.Ф. Засядька»**

місяць	обсяг витрат на обов'язкові соціальні заходи і заходи з охорони праці, тис. грн	обсяг витрат на необов'язкові соціальні заходи і заходи з охорони праці	плинність кадрів, %	продуктивність праці, тис. грн на 1 працівника	чиста рентабельність продажів
1	1836,9	464,1	15,2	34442,0	4,2
2	1992,1	451,2	15,4	35448,2	4,3
3	1840,3	544,2	14,3	37145,0	4,7
4	1889,0	398,3	16,7	42114,2	3,6
5	1773,1	433,7	16,5	44234,0	5,7
6	1944,0	544,2	15,0	45998,0	6,3
7	1843,3	842,3	13,1	41339,0	6,4
8	1822,6	844,3	13,5	40442,0	5,7
9	1936,3	335,9	16,9	43442,1	5,2
10	1887,3	336,8	16,8	40442,1	5,5
11	1889,6	374,3	16,6	41369,1	5,3
12	1944,2	322,9	16,9	37778,1	6,3
13	2045,9	344,1	15,1	38994,2	4,7
14	1758,0	388,1	15,1	39421,1	6,4
15	1800,1	384,5	14,4	39442,1	6,2
16	2014,3	334,0	16,1	36771,1	4,3
17	1864,3	461,0	14,3	42112,3	6,6
18	1925,0	476,3	14,0	43442,1	6,7
Середнє	1889,2	460,0	15,3	40243,2	5,5

Таблиця В.2

**Перевірка на нормальність відповідей респондентів на питання щодо бажаності преміювання за результатами роботи в загальній вибірці**

Число элементов в выборке	63		Начало	Конец	Частота	Теоретическая частота	ХИ2
Среднее арифметическое	8,37	1	4,1	5,3	2	1,90	0,0057
Стандартное отклонение	1,63	2	5,3	6,5	7	6,06	0,14516
Количество интервалов по формуле Стерджесса	7	3	6,5	7,7	11	13,55	0,48062
Минимальное значение	4,1	4	7,7	8,9	20	18,06	0,20823
Максимальное значение	12,2	5	8,9	10,1	13	14,35	0,12762
Ширина диапазона	1,2	6	10,1	11,3	9	6,80	0,7114
Уровень достоверности	0,05	7	11,3	12,5	1	2,28	0,71474
						ХИ2 експер	2,39345
						ХИ2 табл	9,48773
Если ХИ2 експер > ХИ2 табл, то нулевая гипотеза не принимается, выборка не подчиняется нормальному закону распределения							

Таблиця В.3

**Перевірка на нормальність відповідей респондентів на питання щодо бажаності преміювання за результатами роботи в вибірці ІТР**

Число элементов в выборке	32		Начало	Конец	Частота	Теоретическая частота	ХИ2
Среднее арифметическое	8,82	1	4,3	5,4	1	0,41	0,85579
Стандартное отклонение	1,53	2	5,4	6,5	2	1,67	0,06437
Количество интервалов по формуле Стерджесса	6	3	6,5	7,6	3	4,75	0,64312
Минимальное значение	4,3	4	7,6	8,7	10	8,21	0,39126
Максимальное значение	10,9	5	8,7	9,8	5	8,65	1,53793
Ширина диапазона	1,1	6	9,8	10,9	9	8,32	0,056
Уровень достоверности	0,05						
						ХИ2 експер	3,54847
						ХИ2 табл	7,81473
Если ХИ2 експер > ХИ2 табл, то нулевая гипотеза не принимается, выборка не подчиняется нормальному закону распределения							

**Перевірка на нормальність відповідей респондентів на питання щодо бажаності преміювання за результатами роботи в вибірці ПВП**

Число элементов в выборке	31		Начало	Конец	Частота	Теоретическая частота	ХИ2
Среднее арифметическое	7,90	1	4,1	5,5	1	2,17	0,62767
Стандартное отклонение	1,63	2	5,5	6,9	8	6,17	0,54512
Количество интервалов по формуле Стерджесса	6	3	6,9	8,3	11	10,15	0,07063
Минимальное значение	4,1	4	8,3	9,7	8	8,34	0,01357
Максимальное значение	12,2	5	9,7	11,1	2	3,41	0,58368
Ширина диапазона	1,4	6	11,1	12,5	1	0,77	0,07076
Уровень достоверности	0,05						
						ХИ2 експер	1,91143
						ХИ2 табл	7,81473
Если ХИ2 експер > ХИ2 табл, то нулевая гипотеза не принимается, выборка не подчиняется нормальному закону распределения							

**Оценка достоверности разности дисперсий**

Достоверность	0,05
Число степеней свободы выборка ИТР	31
Число степеней свободы выборка ПВП	30
дисперсия выборка ИТР	2,3
дисперсия выборка ПВП	2,6
Фэмп	1,13
Число степеней свободы в выборке с максимальной дисперсией	30
Фкрит	1,83

Если Фэмп > Фкрит, то выборки разнородны, т.е. отличия дисперсий статистически значимы

## Оценка достоверности разности средних

t эмп	2,293791
t крит	1,998972

Если  $t_{эмп} > t_{крит}$ , то  
средние значения не  
являются однородными