

Karpun, I. N. "Motyvuvannia i stymulivannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Motivation and incentives for innovation of the company]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku"*, no. 628 (2008): 529-533.

Konoplytskiy, V. A., and Filina, H. I. *Ekonomichnyi slovnyk* [Dictionary of Economics]. Kyiv: KNT, 2007.

Kostiuk, T. P. "Motyvatsiia innovatsiinoi diialnosti u suchasnykh umovakh hospodariuvannia" [Motivation innovation in modern business environment]. <http://zsas.zhitomir.org/ru/content/>

Kuzmin, O. Ie., and Melnyk, O. H. *Osnovy menedzhmentu* [Principles of Management]. Kyiv: Akademvydav, 2007.

[Legal Act of Ukraine] (2003).

Liashenko, H. P. *Upravlinnia kapitalom pidpriemstva* [Money management company]. Irpin: Akademiia DPS Ukrainy, 2005.

Mykytiuk, P. P. *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation Management]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2006.

"Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini" [Research and Innovation in Ukraine]. <http://innocentre.onu.edu.ua/wp-content/uploads/12.pdf>
http://www.uceps.org/additional/analytical_report_NSD55_ukr.pdf

"Wise D. fortune's Most Admired Companies: executive compensation Practices" Executive Short-Term 4 Incentive Design Survey, 2007.

Zhalilo, Ya. *Ekonomichna stratehiia derzhavy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Economic Strategy states: theory, methodology, practice]. Kyiv: NISD, 2003.

Zianko, V. V. "Stymuly ta peredumovy rozvytku innovatsiinoho pidpriemstva" [Incentives and preconditions for the development of innovative enterprises]. *Nauchnye trudy DonNTU. Seryia ekonomycheskaia*, no. 91 (2004): 103-110.

УДК 338.23:330.131.5(477)

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

© 2014 ЗАТЕЙЩИКОВА О. О.

УДК 338.23:330.131.5(477)

Затейщикова О. О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу

У статті вивчено існуючі підходи до формування етапів стратегії, відповідно до чого сформовано перелік етапів формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), серед яких: визначення місії та бачення СВБ; формування системи цілей СВБ; оцінка впливу факторів зовнішнього середовища; оцінка рівня соціальної відповідальності, аналіз альтернатив і вибір стратегій. Визначено місію СВБ для українських підприємств, яка полягає в підвищенні якості життя працівників, місцевої громади та суспільства в цілому. Бачення СВБ – покращення результативності бізнесу та показників рибутковості на основі створення довірчих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою. Розроблено «дерево цілей» СВБ, яке включає цілі трьох рівнів. Визначено перелік факторів впливу зовнішнього оточення на СВБ, серед яких: зростаюча стурбованість станом навколишнього середовища та демографічною ситуацією, рівень освіти та культури, зростаюча інтенсивність конкуренції, рівень доходів і добробуту, активна участь державної політики у використанні принципів соціальної відповідальності, пропаганда соціальної відповідальності в рамках сфери впливу, швидка зміна технологій, чесні практики маркетингу, інформування та укладення договорів. Запропоновано оцінку рівня соціальної відповідальності здійснювати на основі розрахунку показників соціальних інвестицій як кількісним, так і якісним методами та розрахунку показників добровільної соціальної відповідальності бізнесу. Запропоновано основні складові змісту стратегії СВБ.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, місія, бачення, «дерево цілей», стратегія соціальної відповідальності бізнесу, етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 18.

Затейщикова Ольга Олександрівна – кандидат економічних наук, викладач, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: zateyshkova@mail.ru

УДК 338.23:330.131.5(477)

Затейщикова О. А. Этапы формирования стратегии социальной ответственности бизнеса

В статье изучены существующие подходы относительно формулировки этапов формирования стратегии, в соответствии с чем сформирован перечень этапов формирования стратегии социальной ответственности бизнеса (СОБ), среди которых: определение миссии и видения СОБ, формирование системы целей СОБ, оценка влияния факторов внешней среды, оценка уровня социальной ответственности, анализ альтернатив и выбор стратегий. Определена миссия СОБ для украинских предприятий, которая заключается в повышении качества жизни работников, местного сообщества и общества в целом. Видение СОБ – улучшения результативности бизнеса и показателей доходности на основе создания доверительных взаимоотношений между бизнесом, обществом и государством. Разработано «дерево целей» СОБ, включающее цели трех уровней. Определен перечень факторов внешней среды, среди которых: растущая озабоченность состоянием окружающей среды и демографической ситуацией, уровень образования и культуры, растущая интенсивность конкуренции, уровень доходов и благосостояния, активное участие государственной политики в использовании принципов социальной ответственности, пропаганда социальной ответственности в рамках сферы воздействия, быстрая смена технологий, честная практика маркетинга, информирования и заключения договоров. Предложено оценку уровня социальной ответственности осуществлять на основе расчета показателей социальных инвестиций как количественным, так и качественным методами и расчета показателей добровольной социальной ответственности бизнеса. Предложены основные составляющие содержания стратегии СОБ.

Ключевые слова: социальная ответственность бизнеса, миссия, видение, «дерево целей», стратегия социальной ответственности бизнеса, этапы формирования стратегии социальной ответственности бизнеса.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 18.

Затейщикова Ольга Александровна – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: zateyshkova@mail.ru

UDC 338.23:330.131.5(477)

Zateyshchikova O. O. Stages of Formation of the Strategy of Social Responsibility of Business

The article studies existing approaches to formulation of stages of the strategy, according to which a list of stages of formation of the strategy of social responsibility (SSR) is formed, including: identification of the mission and vision of SSR, formation of the system of goals of SSR, assessment of influence of factors of external environment, assessment of the level of social responsibility, analysis of alternatives and selection of strategies. The article identifies SSR mission for Ukrainian enterprises, which lies in increase of the quality of life of employees, local society and society in general. SSR vision – improvement of effectiveness of business and profitability indicators on the basis of creation of trustworthy relations between business, society and state. The article develops the goals tree of SSR that has goals of three levels. It identifies a list of factors of external environment, including: growing anxiety about the state of environment and demographic situation, level of education and culture, growing intensity of competition, level of income and wellbeing, active participation of the state policy in the use of principles of social responsibility, propaganda of social responsibility within the impact area, fast change of technologies, fair marketing practice, informing and executing agreements. The article offers to assess the level of social responsibility on the basis of calculation of indicators of social investments both by quantitative and qualitative methods and calculation of indicators of voluntary social responsibility of business. It also offers main components of the essence of the SSR strategy.

Key words: social responsibility of business, mission, vision, goals tree, strategy of social responsibility of business, stages of formation of strategy of social responsibility of business.

Pic.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 18.

Zateyshchikova Olha O. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: zateyshkova@mail.ru

Виділення стратегії соціальної відповідальності як функціональної стратегії – необхідність, що обумовлена реаліями сьогодення. За останні роки об'єктивні потреби інноваційного розвитку в промислово розвинутих країнах обумовили виникнення нової концепції ставлення до персоналу, споживачів, бізнес-партнерів, суспільства в цілому. Концепція соціальної відповідальності розширює традиційне розуміння відповідальності бізнесу, збільшує ряд його функцій у суспільному розвитку, а також допомагає у поліпшенні результатів діяльності та підвищенні вартості бізнесу. Концепція змінює погляд на функціонування бізнесу – корпорації перестають бути виключно економічними інститутами, сфера їх інтересів переміщується у сферу взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), участь в розвитку місцевого співтовариства, підтримку держави в соціальних питаннях.

У зв'язку з цим актуальним для українських підприємств є формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу, що відповідає вимогам даної концепції.

Сутність та стратегічна спрямованість соціальної відповідальності бізнесу представлена в роботах багатьох іноземних науковців, зокрема: Марчелло Палацци, Арчі Керолла, Мільтона Фрідмана, Пітера Друкера, Ховарда Боуена та інших [1 – 4]. Серед вітчизняних дослідників даної проблематики можна виділити П. Вернера, І. О. Ворончак, С. Ю. Гончарову, А. Колота, М. І. Мельник, Г. В. Назарову, Т. С. Смозженко [5 – 10].

У відповідності до аналізу авторефератів дисертацій, захищених за даною тематикою, можна виділити роботи присвячені дослідженню соціальної відповідальності як на підприємстві [11, 12], так і органів державної влади [13]. Так, у роботі О. В. Степанової, досліджено принципи вдосконалення організаційно-економічних засад соціально відповідального управління промисловими підприємствами, розкрито основні причини низького рівня соціальної відповідальності підприємств, виявлено взаємозалежність соціальної активності від організаційно-економічних факторів їх діяльності [12].

Березіна О. Ю. дослідила сутність і складові соціальної відповідальності корпорацій в системі соціально-трудових відносин, визначила функції соціальної відповідальності, розробила методичний підхід до визначення якісного стану соціальної відповідальності з використанням методів соціологічного дослідження, запропонувала методичний підхід до кількісної оцінки стану соціальної відповідальності [11].

Водночас на сьогоднішній день спостерігається відсутність єдиних підходів до трактування категорії «соціально відповідальність бізнесу», оцінки рівня соціальної відповідальності, формування стратегії соціальної відповідальності на рівні підприємства, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Метою дослідження є визначення етапів формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. У відповідності до поставленої мети виділено наступні завдання: вивчити існуючі підходи щодо формулювання етапів формування стратегії, запропонувати етапи формування стратегії соціальної відповідальності, розкрити сутність кожного з етапів.

В економічній літературі зустрічається декілька точок зору відносно переліку та складу етапів формування стратегії.

На думку Клейнера Г., існує чотири етапи формування стратегії підприємства [14]:

1. Аналіз нестабільності зовнішнього середовища підприємства та вибір такого виду стратегічного управління, що найбільш придатне для прогнозованого рівня нестабільності в перспективі.

2. Аналіз досягнутого рівня конкурентного статусу підприємства та виявлення локальних стратегічних цілей, досягнення яких забезпечить її конкурентну перевагу.

3. Вибір найефективніших засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок посилення стратегічного потенціалу підприємства і використання сприятливих умов.

4. Опрацювання та реалізація стратегічної програми технічного і соціального розвитку підприємства на планову перспективу, коригування її з урахуванням аналізу «зворотних зв'язків» [14].

Послідовність етапів процесу розробки стратегії за А. Томпсоном, А. Стриклендом має такий вигляд: визначення місії фірми; зовнішній аналіз – процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів; внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які виникають в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва; визначення цілей діяльності організації; аналіз альтернатив та вибір стратегії [15].

Саєнко М. Г. надає такі етапи формування стратегії підприємства [16]. На *першому етапі* розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості та загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни. На *другому етапі* визначають місію, мету і цілі підприємства. На *третьому етапі* здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку. На *четвертому етапі* моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний). На *п'ятому етапі* здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних. На *шостому* – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства. На *сьомому етапі* на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани. На *восьмому етапі* розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (*9-й етап*) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (*10-й етап*) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому з етапів [16].

Та найбільш розповсюдженим, повним та адекватним для більшості підприємств є підхід, згідно до якого послідовність етапів формування стратегії має наступний вигляд: визначення місії та бачення, визначення цілей, аналіз внутрішніх можливостей, аналіз зовнішнього середовища, аналіз альтернатив та вибір стратегій, реалізація стратегії [17].

У відповідності до цього підходу визначимо основні етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу для українських підприємств (*рис. 1*).

Місією соціальної відповідальності бізнесу є підвищення якості життя працівників, місцевої громади та суспільства в цілому.

Бачення соціальної відповідальності бізнесу полягає в покращенні результативності бізнесу та показників при-

бутковості на основі створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством та державою.

Для визначення системи цілей соціальної відповідальності бізнесу, доцільно скористатися «деревом цілей» (рис. 2).



Рис. 1. Послідовність етапів формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу

Слід зазначити, що стратегія будь-якого рівня ієрархії повинна відповідати загальній меті підприємства. Це стосується й стратегії соціальної відповідальності бізнесу, генеральною метою якої є дотримання вищих соціальних стандартів, стандартів операційної та виробничої діяльності. Так, в умовах, що склалися, стратегічною метою багатьох організацій є підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі створення конкурентних переваг та отримання в результаті високого прибутку.

У відповідності до рис. 2 цілі першого рівня спрямовані на забезпечення потреб суб'єктів СВБ, серед яких: персонал підприємства, споживачі, місцева органи влади, громада, бізнес-партнери. Цілі другого рівня розкривають напрямки реалізації СВБ для кожної з цілей першого рівня. Цілі третього рівня формують конкретні заходи щодо реалізації кожної з окремих цілей СВБ другого рівня. Слід зазначити, що «дерево цілей» СВБ може бути доповнене цілями четвертого рівня, які визначатимуть конкретні соціальні програми соціальної відповідальності на підприємстві.

Вплив факторів зовнішнього оточення може оцінюватись за допомогою однієї з відомих методик, наприклад PEST-аналізу. Серед факторів впливу, можна використовувати наступні (табл. 1).

Перелік факторів може бути доповнений, у відповідності до ситуації, що склалася на даний момент як на підприємстві так в зовнішньому оточенні.

Оцінку рівня соціальної відповідальності доцільно здійснювати на основі: розрахунку показників соціальних інвестицій, як кількісним, так і якісним методами; розрахунку показників добровільної соціальної відповідальності бізнесу.

Кількісна оцінка соціальних інвестицій передбачає розрахунок наступних показників: величина соціальних інвестицій на одного працівника (грн.), питома вага соціальних інвестицій в балансовому прибутку (%), співвідношення соціальних інвестицій до обсягу валових продажів (%) [18].

Якісний індекс соціальних інвестицій показує рівень комплексності соціальної діяльності підприємства. Оцінка відбувається за допомогою таких параметрів як: наявність (відсутність) складових соціальної відповідальності на підприємстві (бали, 1 – складова соціальної відповідальності

існує на підприємстві, 0 – відсутня), та ступінь присутності даного елемента на підприємстві (%). Чим більше значення індексу, тим рівень соціальної відповідальності вище. Порівняння індексів для різних компаній дозволяє визначити лідерів і аутсайдерів за показником комплексності організації процесу соціального інвестування. Порівняння індексів для різних ознак дозволяє виявити відповідні «вузькі місця», тобто ті ознаки, які представляють для компаній найбільшу проблему [18].

Показники добровільної соціальної відповідальності бізнесу можна згрупувати за такими напрямками.

Витрати на вирішення соціальних питань працівників і членів їх сімей в організації, які включатимуть витрати на: охорону здоров'я та підтримку здорового способу життя; соціальну підтримку сім'ї і пільги працівникам; допомогу із забезпечення працівників житлом; підтримку працюючих ветеранів; підготовку кадрів і роботу з персоналом; охорону праці та екологічну безпеку.

Витрати на соціальні питання поза організації, які включатимуть витрати на: реалізацію соціальних програм у рамках двосторонніх угод організації та уряду області; соціальні програми поза організацією понад двосторонніх угод з урядом області.

На основі виявлених у результаті аналізу зовнішнього середовища та оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства, виявляється коло проблемних питань, аналізуються альтернативи щодо їх вирішення та обирається відповідна стратегія.

Зміст даної стратегії полягає в забезпеченні високого рівня соціальної відповідальності бізнесу, що може включати такі основні складові:

1. Розробка концепції навчання персоналу, яка повинна включати різні форми та методи навчання. Навчання персоналу на спеціальних курсах, які проводяться вищими навчальними закладами (програми MBA); курсах, що орієнтовані на набуття специфічних знань та навичок. Для підвищення інтелектуального потенціалу персоналу слід

Таблиця 1

Фактори, які впливають на формування соціальної відповідальності на підприємстві

Соціальні	Економічні	Політичні	Технологічні
Зростаюча стурбованість станом навколишнього середовища та демографічною ситуацією	Зростаюча інтенсивність конкуренції	Активна участь державної політики щодо використання принципів соціальної відповідальності	Швидка зміна технологій
Рівень освіти та культури	Рівень доходів та добробуту	Пропаганда соціальної відповідальності в рамках сфери впливу	Чесні практики маркетингу, інформування та укладення договорів

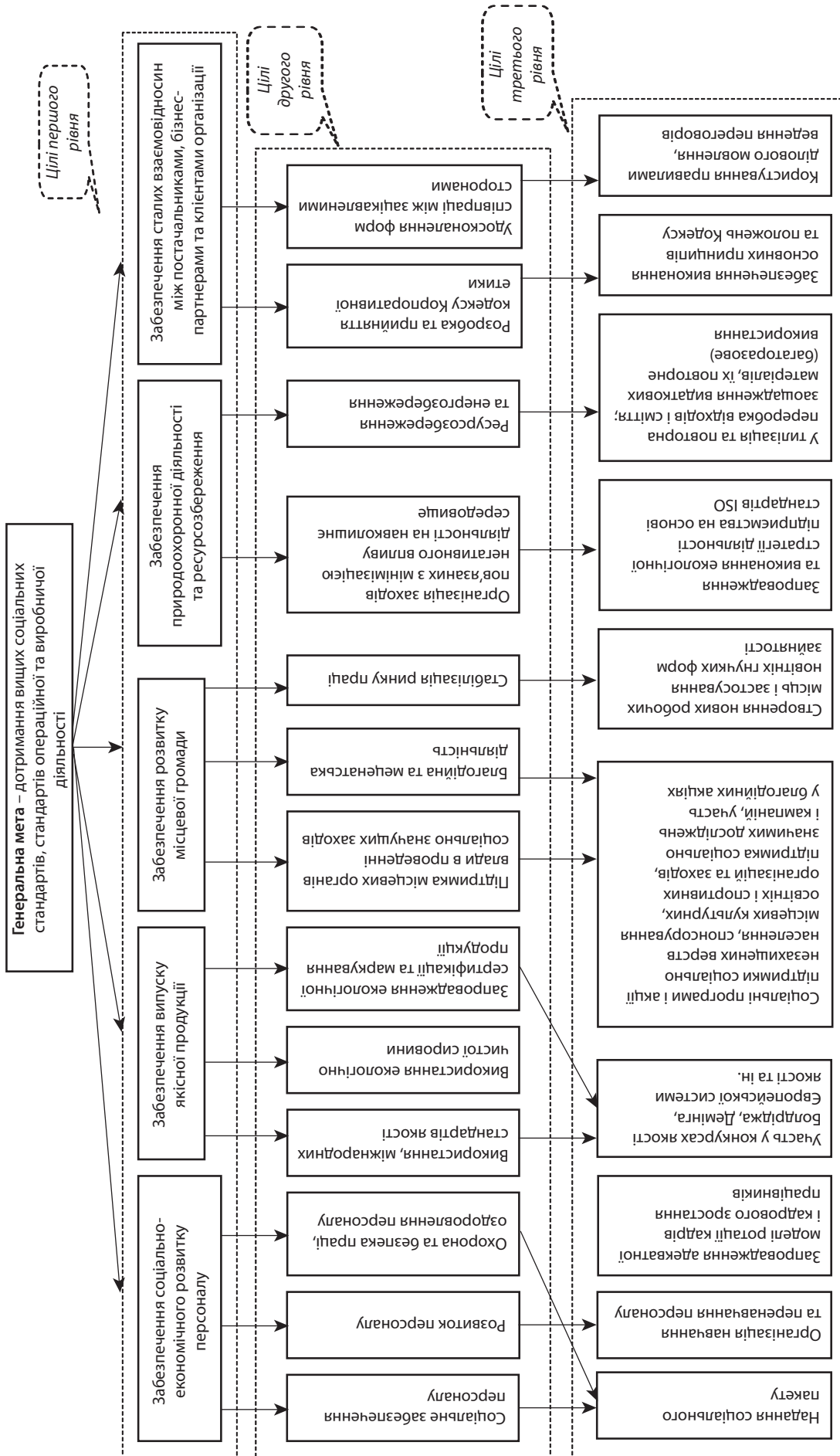


Рис. 2. Дерево цілей СВБ

застосовувати практичне навчання за такими активними методами, як: коучинг, делегування, командна робота, обмін досвідом.

2. *Укріплення соціальної захищеності працівників.* У даному розділі базової стратегії соціальної відповідальності бізнесу формується соціальний пакет, удосконалюються складові соціальної інфраструктури тощо. За рахунок коштів з прибутку можуть встановлюватися додаткові компенсації працюючим, пенсіонерам, жінкам-матерям, зменшуватися вартості товарів і послуг, що реалізуються в рамках соціальної інфраструктури підприємства.

3. *Здоров'я населення (громади), розвиток місцевої та регіональної інфраструктури.* У даному розділі передбачається встановлення взаємозв'язків і співпраця з місцевими органами влади щодо проведення спортивних, благодійних, спонсорських заходів із залученням ресурсів підприємства: людських, інформаційних, фінансових тощо.

5. *Ділова етика.* На основі розробленого етичного Кодексу, встановлюються принципи поведінки з діловими партнерами.

6. *Екологічна та природоохоронна діяльність* передбачає не тільки дотримання законодавства, але і добровільні акції, спрямовані на очищення навколишніх територій від бруду; дії, спрямовані на енерго- та ресурсозбереження тощо.

7. *Задоволення потреб споживачів* передусім у випуску якісної продукції, яка відповідає всім міжнародним стандартам, з використанням екологічно чистої сировини.

У рамках розробки та реалізації стратегії соціальної відповідальності повинні виділятися цільові програми для вирішення найбільш пріоритетних завдань. Визначення типів будь-яких стратегій підприємства є складним завданням, в рамках якого центральне місце посідає досягнення стратегічної відповідності (інтеграції), яка в багатьох літературних джерелах називається «моделлю відповідності». Загальною метою цього процесу є ідентифікація типів стратегій у відповідності та узгодженості до процесів, що відбуваються на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Таким чином, ефективність впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу залежить від своєчасно сформованих послідовних етапів реалізації відповідної стратегії. Перспективами подальших досліджень є розробка програм реалізації стратегії соціальної відповідальності бізнесу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Палацци М.** Корпоративная социальная ответственность и успех в бизнесе / М. Палацци, Дж. Статчер. – М., 1997. – 174 с.
2. **Друкер П.** Эффективное управление / П. Друкер / Пер. с англ. М. Ко-тельниковой. – М.: Астрель, 2004. – 284 с.
3. **Carroll A. B.** Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct / A. B. Carroll // *Business and Society*. – 1999. – № 38 (3). – P. 268 – 295.
4. **Howard R.** Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* / R. Howard. – New York: Harper & Row, 1953.
5. **Вернер П.** Социальное конструирование реальности / П. Вернер, Т. Лукман. – М., 1995. – 368 с.
6. **Ворончак І. О.** Формування національної моделі соціальної відповідальності бізнесу: аналіз світового досвіду та перспективи для України // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.1 – С. 195 – 203.
7. **Корпоративна соціальна відповідальність: підручник** / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнецової. – К.: Вид-во УБС НБУ, 2009. – 258 с.

8. **Колот В. М.** Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: навч. посіб. / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. – К.: КНЕУ, 2009. – 444 с.

9. **Мельник М. І.** Становлення інституту соціально орієнтованого бізнес-середовища в Україні: аналіз проблем та пошук ефективних інструментів: наукова доповідь / М. І. Мельник; НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів, 2010. – 39 с.

10. **Назарова Г. В.** Управління соціально-трудою сферою підприємства: монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 328 с.

11. **Березіна О. Ю.** Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудоих відносин: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.07 / О. Ю. Березіна; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.

12. **Степанова О. В.** Організаційно-економічні основи соціально відповідального управління промисловими підприємствами: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О. В. Степанова; Сум. держ. ун-т. – Суми, 2008. – 19 с.

13. **Савченко І. Г.** Соціальна відповідальність органів державної влади в умовах розбудови соціальної держави: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / І. Г. Савченко; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х., 2007. – 18 с.

14. **Клейнер Г.** Стратегічний менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г. Клейнер // *Проблемы теории и практики управления*, 2009. – № 1. – С. 15 – 22.

15. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа* / А. Томпсон, А. Стрикленд. – 12-е издание: пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

16. **Саєнко М. Г.** Стратегічне управління підприємством: консп. лекцій / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. – 130 с.

17. **Немцов В. Д.** Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 538 с.

18. *Методологія та методика визначення інтегральних соціальних показників* / Відп. ред. Ю. І. Саєнко. – К.: Ін-т соціології НАНУ, 2004. – 372 с.

REFERENCES

- Berezina, O. Yu. "Sotsialna vidpovidalnist korporatsii v systemi sotsialno-trudovykh vidnosyn" [Corporate social responsibility in the system of industrial relations]. *Avtoref. ... dys. kand. ekon. nauk: 08. 00. 07*, 2011.
- Carroll, A. B. "Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct". *Business and Society*, no. 38 (3) (1999): 268-295.
- Druker, P. *Effektivnoe upravlenie* [Effective management]. Moscow: Astrel, 2004.
- Howard, R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953.
- Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist* [Corporate Social Responsibility]. Kyiv: UBS NBU, 2009.
- Kolot, V. M., Riepina, I. M., and Shcherbyna, O. V. *Pidpriemnytstvo: orhanizatsiia, efektyvnist, biznes-kultura* [Entrepreneurship: organization, efficiency and business culture]. Kyiv: KNEU, 2009.
- Kleiner, H. "Strategicheskii menedzhment: aktualnye problemy u novye napravleniia" [Strategic management: current problems and new directions]. *Problemy teoryy u praktyky upravleniia*, no. 1 (2009): 15-22.
- MeInyk, M. I. *Stanovlennia instytutu sotsialno oriientovanoho biznes-seredovyshcha v Ukraini: analiz problem ta poshuk efektyvnykh instrumentiv* [Making the institution socially oriented business environment in Ukraine: an analysis of problems and find effective tools]. Lviv, 2010.
- Metodolohiia ta metodyka vyznachennia intehralnykh sotsialnykh pokaznykiv* [Methodology and methods of determination of integrated social indicators]. Kyiv: Instytut sotsiolohii NANU, 2004.
- Nazarova, H. V., Honcharova, S. Yu., and Vodnytska, N. V. *Upravlinnia sotsialno-trudovoiu sferoiu pidpriemstva* [Managing social and labor issues of the company]. Kharkiv: KhNEU, 2010.
- Niemtsov, V. D., and Dovhan, L. Ie. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: UVPK «EksOb», 2002.

Palatstsi, M., and Statcher, Dzh. *Korporativnaia sotsialnaia otvetstvennost i uspek v biznese* [Corporate social responsibility and business success]. Moscow, 1997.

Savchenko, I. H. "Sotsialna vidpovidalnist orhaniv derzhavnoi vlady v umovakh rozbudovy sotsialnoi derzhavy" [Social responsibility of public authorities in terms of the development of the welfare state]. *Avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr.*: 25. 00.01, 2007.

Saienko, M. H. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic management]. Ternopil: TNEU, 2011.

Stepanova, O. V. "Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy sotsialno vidpovidalnoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy" [Organizational and economic foundations of socially responsible management industry]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08. 00.04*, 2008.

Tompson, A., and Striklend, A. *Strategicheskii menedzhment : kontseptsii i situatsii dlia analiza* [Strategic Management: Concepts and situation analysis]. Moscow: Villiams, 2006.

Verner, P., and Lukman, T. *Sotsialnoe konstruirovaniie realnosti* [Social construction of reality]. Moscow, 1995.

Voronchak, I. O. "Formuvannia natsionalnoi modeli sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu: analiz svitovoho dosvidu ta perspektyvy dlia Ukrainy" [Formation of a national model of social responsibility: an analysis of international experience and prospects for Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 22.1 (2012): 195-203.

УДК 657

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛА: СУЩНОСТЬ І СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

© 2014 ОВСЮК Н. В.

УДК 657

Овсюк Н. В. Мотивация персонала: сущность и современные проблемы

Цель статьи заключается в исследовании сущности мотивации труда и установлении различий между стимулированием и мотивацией. В процессе анализа понятия «мотивация» было определено, что это внутренние желания и цели человека, побуждающие его действовать в определенном направлении, чтобы достичь поставленной цели. Кроме того, определено, что в настоящее время в экономической литературе существует две теории мотивации – содержательная и процессуальная. Как показал анализ показателей оплаты труда по Украине, в настоящее время существует достаточно большая дифференциация размеров заработной платы по отраслям экономической деятельности, а также задолженность по заработной плате. Данные показатели в определенной степени способствуют снижению мотивации работников к трудовой активности. Для повышения занятости населения в условиях рыночной экономики на государственном уровне следует разработать систему мер для устранения этих проблем, а также снизить до минимума проявления «теневизации» заработной платы.

Ключевые слова: мотивация персонала, стимулирование, оплата труда, трудовые ресурсы, средства поощрения.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 13.

Овсюк Нина Васильевна – кандидат педагогических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета, Винницкий торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (ул. Соборная, 87, Винница, 21050, Украина)

E-mail: nina.ovsyuk@mail.ru

УДК 657

UDC 657

Овсюк Н. В. Мотивації персоналу: сутність та сучасні проблеми

Мета статті полягає в дослідженні сутності мотивації праці та виявленні відмінностей між стимулюванням та мотивацією. У процесі аналізу поняття «мотивація» було визначено, що це внутрішні бажання та цілі людини, які спонукають її діяти у визначеному напрямку, аби досягти поставленої мети. Крім того, визначено, що на даний час в економічній літературі існує дві теорії мотивації – змістовна і процесуальна. Як показав аналіз показників оплати праці по Україні, на даний час існує досить велика диференціація розмірів заробітної плати за галузями економічної діяльності, а також заборгованість по заробітній платі. Дані показники певною мірою сприяють зниженню мотивації працівників до трудової активності. Задля підвищення зайнятості населення в умовах ринкової економіки на державному рівні слід розробити систему заходів для усунення даної проблеми, а також знизити до мінімуму прояви «тінізації» заробітної плати.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання, оплата праці, трудові ресурси, засоби заохочення.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 13.

Овсюк Ніна Василівна – кандидат педагогічних наук, доцент, кафедра бухгалтерського обліку, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Соборна, 87, Вінниця, 21050, Україна)

E-mail: nina.ovsyuk@mail.ru

Ovsyuk N. V. Personnel Motivation: Essence and Modern Problems

The goal of the article lies in the study of the essence of labour motivation and establishment of differences between stimulation and motivation. While analysing the "motivation" notion the article shows that internal wishes and goals of a human being stimulate this human being to act in a specific direction in order to achieve the set goal. Moreover, the article states that there are two theories of motivation in the modern economic literature – meaningful and procedural. As analysis of indicators of payment for labour in Ukraine shows, there is a rather significant differentiation of sizes of wages by branches of economic activity and there are arrears of wages. These indicators to a certain extent facilitate reduction of motivation of workers for labour activity. In order to increase employment of the population under conditions of the market economy, it is necessary to develop a system of measures for elimination of these problems at the state level and also to reduce to the minimum manifestations of "shadowing" wages.

Key words: personnel motivation, stimulation, payment for labour, labour resources, incentives.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 13.

Ovsyuk Nina V. – Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor, Department of Accounting, Vinnitsa Institute of Trade and Economy of Kyiv National University of Trade and Economy (21050, Ukraine)

E-mail: nina.ovsyuk@mail.ru

Одним из факторов, влияющих на повышение результативности хозяйственной деятельности современных предприятий, а также повышения их конкурентоспособности на рынке является эффективное управление трудовыми ресурсами, где особое место занимает мотивация работников. Умение руководителей во-

время замечать и определять факторы, которые влияют на трудовую активность работников, в настоящее время является достаточно ценным рычагом управления, поскольку активизирует скрытые резервы повышения производительности труда. Однако на практике предприятий мотивация персонала осуществляется с помощью общеприня-