

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛУ ФОНДУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРИ МОТИВУВАННІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

© 2014 КУЗЬМІН О. Є., ВОРОНОВСЬКА М. М.

УДК 658.012.32:658.589

Кузьмін О. Є., Вороновська М. М. Особливості формування та розподілу фонду інноваційного розвитку при мотивуванні працівників підприємств

У статті розглянуто мотиваційну діяльність на промислових підприємствах та підкреслено важливість її здійснення в умовах інноваційної діяльності. Для її забезпечення запропоновано використання низки матеріальних (система преміювання за узагальненими ґрейдами (grade), надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін з урахуванням зв'язку трудового процесу працівника з інноваційною діяльністю підприємства тощо) та нематеріальних стимулів (похвала, подяка, методи формування колективів тощо), у ролі джерела яких обґрунтовано застосування фонду інноваційного розвитку. З метою підвищення результативності мотиваційної діяльності підприємства визначено особливості його формування і розподілу: грошовий і цільовий характер, безперервність, включення тільки окремих виплат та існування нормативів відрахувань його коштів.

Ключові слова: інноваційна діяльність, мотивування, стимули, фонд інноваційного розвитку, особливості.

Рис.: 2. **Формул:** 1. **Бібл.:** 12.

Кузьмін Олег Євгенович – доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: okuzmin@lp.edu.ua

Вороновська Марта Миколаївна – аспірант, кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: marta_tomych@ukr.net

УДК 658.012.32:658.589

UDC 658.012.32:658.589

Кузьмин О. Е., Вороновская М. Н. Особенности формирования и распределения фонда инновационного развития при мотивировании работников предприятий

В статье рассмотрена мотивационная деятельность на промышленных предприятиях и подчеркнута важность ее осуществления в условиях инновационной деятельности. Для ее обеспечения предложено использование ряда материальных (система премирования за обобщенными ґрейдами (grade), надбавка за выполнение особенно важной работы на определенный срок с учетом связи трудового процесса с инновационной деятельностью предприятия и т. д.) и нематериальных (похвала, благодарность, методы формирования коллективов и т. д.) стимулов, в качестве источника которых обосновано применение фонда инновационного развития. С целью повышения результативности мотивационной деятельности предприятия определены особенности его формирования и распределения: денежный и целевой характер, непрерывность, включение только отдельных выплат и существование нормативов отчислений его средств.

Ключевые слова: инновационная деятельность, мотивирование, стимулы, фонд инновационного развития, особенности.

Рис.: 2. **Формул:** 1. **Библ.:** 12.

Кузьмин Олег Евгеньевич – доктор экономических наук, профессор, директор, Институт экономики и менеджмента, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: okuzmin@lp.edu.ua

Вороновская Марта Николаевна – аспирант, кафедра менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: marta_tomych@ukr.net

Kuzmin O. Y., Voronovska M. M. Specific Features of Formation and Distribution of the Fund of Innovation Development when Motivating Employees of Enterprises

The article considers motivation activity at industrial enterprises and underlines importance of its execution under conditions of innovation activity. In order to perform it the article offers to use a number of material (bonus system by generalised grades, bonus for doing especially important work for a certain period of time with consideration of the labour process with innovation activity of the enterprise, etc.) and non-material (praise, gratuity, methods of formation of collectives, etc.) incentives, the source of which is application of the fund of innovation development. In order to increase effectiveness of motivation activity of an enterprise the article identifies specific features of its formation and distribution: financial and purposeful character, continuity, inclusion of individual payments only and existence of norms of deduction of its funds.

Key words: innovation activity, motivation, incentives, fund of innovation development, specific features.

Pic.: 2. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 12.

Kuzmin Oleh Ye. – Doctor of Science (Economics), Professor, Director, Institute of Economics and Management, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: okuzmin@lp.edu.ua

Voronovska Marta M. – Postgraduate Student, Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: marta_tomych@ukr.net

Мотивування працівників промислових підприємств як одна із основних функцій менеджменту полягає у спонуканні їх вищим керівництвом до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей підприємства [1]. Основними категоріями процесу мотивування виступають поняття стимулів і мотивів. Процес мотивування здебільшого передбачає визначення стимулів (зовнішніх спонукань) поведінки та їх застосування з метою формування у свідомості працівників відповідних мотивів (внутрішньо усвідомлених спонукань) діяльності.

Вони повинні привести до дій, які дозволять працівнику задовольнити власні потреби, а організації досягнути її цілей. Водночас відсутність дієвих стимулів (матеріальних і нематеріальних) не приводить до бажаних вчинків працівників і вимагає їх уточнення.

Інноваційна діяльність промислових підприємств як сукупність інноваційних процесів, що окреслюється безперервними у часі та просторі прогресивними змінами, реалізація та впровадження яких у виробничо-господарську діяльність підприємства супроводжується нововведен-

нями, є запорукою конкурентоспроможності продукції та прибутковості діяльності на ринку. Завдяки інноваційним процесам підвищується рівень виготовленої продукції, удосконалюється структура управління підприємством, створюються передумови для економічного зростання тощо.

У 2011 р. (у порівнянні із 2010 р.) інноваційна діяльність промислових підприємств характеризується зростанням кількості інноваційно активних підприємств (на 2,4%), збільшенням обсягу інноваційних витрат (на 6,3 млрд грн), зростанням обсягів реалізації інноваційної продукції (на 8,7%), що становить 3,8% промислової продукції України [2].

Незважаючи на позитивні результати у розвитку інноваційної діяльності, частка інноваційно активних підприємств й надалі залишається низькою (16,2% загальної кількості промислових підприємств). Інноваційні витрати спрямовуються переважно на придбання машин, обладнання і програмного забезпечення, а не на наукові дослідження і розробки. Більшість впроваджених наукових розробок є новими лише для підприємства, а не для ринку, що говорить про їх переважаче копіювання (імітацію). Протягом 2011 р. спостерігається і зменшення кількості організацій, що виконують наукові та науково-технічні роботи (на 4%). Це негативно позначилося на чисельності наукових кадрів (кількість виконавців наукових досліджень і розробок зменшилась на 4,5%). Незадовільною є також структура фінансування інноваційної діяльності, у якій переважають власні кошти підприємств та отримані кредити (рис. 1). До цього варто також додати недоліки вітчизняної патентно-ліцензійної діяльності. Занадто довгі строки та висока вартість отримання охоронних документів змушують винахідників звертатись до іноземних патентних відомств (переважно у Росії) та отримувати ненадійний патент на винахід, що не визнається за кордоном і може бути оскаржений у судовому порядку тощо [3].

У даному контексті важливого значення набувають не лише процеси активізації інноваційної діяльності, а й наукового підходу до управління нею: удосконалення процесів планування інноваційної діяльності та вибору стратегії, організування, визначення пріоритетів розвитку та підвищення результативності інноваційних процесів на цій основі тощо. Мотивування інноваційної діяльності також значиме для забезпечення інноваційного розвитку промисловості. Воно спрямоване на активізацію інтелектуальної діяльності працівників підприємств, генерування їх творчих ідей, розкриття інноваційного потенціалу та створення умов для його результативної реалізації тощо.

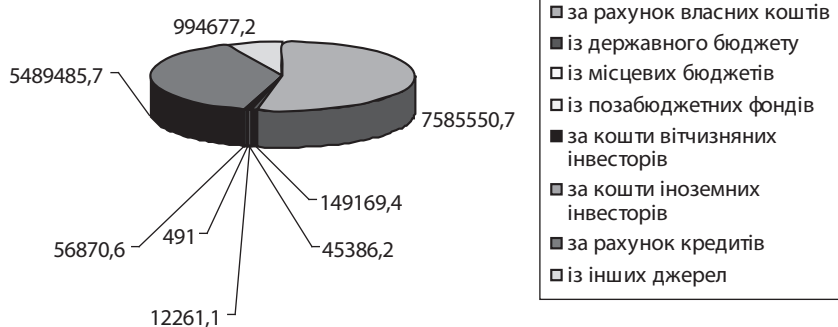


Рис. 1. Обсяги та структура фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств у 2011р., тис. грн

Складено за [2].

У відповідності до поставленої проблеми метою статті є обґрунтування застосування та визначення особливостей формування і розподілу фонду інноваційного розвитку, що призначений для стимулювання працівників промислових підприємств в умовах інноваційної діяльності та забезпечення її розвитку на цій основі.

Проблеми мотивування інноваційної діяльності працівників підприємств ґрунтовно досліджувались та описані у працях Карпунь І. Н., Микитюк П. П., Коноплицького В. А., Філіної Г. І., Костюк Т. П., Зянько В. В. тощо [4 – 8]. Дослідниками визначено стимули і мотиви інноваційної діяльності та здійснено їх поділ на групи, сформовано мотиваційні моделі на підприємствах в умовах інноваційної діяльності, надано рекомендації з аналізування стимулів і мотивів інноваційної діяльності тощо. У переважній більшості досліджень до мотивів інноваційної діяльності відносять прагнення самореалізації, пізнання нового чи бажання принести користь суспільству, отримання винагороди, самоствердження і саморозвиток, ініціацію інноваційних змін вищим керівництвом фірми, вибір персоналом способів дії щодо участі в інноваційному процесі залежно від значущості стимулів [4, 5, 7]. Стимулами інноваційної діяльності вважаються отримання заробітної плати, надбавки чи премії, просування на службі (кар'єрне зростання); право самостійного вибору наукової тематики, отримання членства у наукових товариствах (наприклад, можливість фінансової підтримки відвідування наукових конференцій); залучення до управління, можливість придбати акції компанії; ексклюзивне право продавати продукт, в якому втілюється інноваційні ідеї творця, протягом обмеженого періоду часу; право самостійного встановлення ціни, незалежного від величини собівартості винаходу; надання захищеного патентом авторського та іншого права; приватна власність та прагнення зайняти монополні позиції на ринку, перемогти конкурентів, досягти економічної стабільності, зберегти розпочату діяльність тощо [4 – 6, 8]. У досліджених літературних джерелах їх поділяють переважно за напрямком дії на прямі та непрямі та за характером – на матеріальні та нематеріальні.

На основі узагальнення літературних джерел [1 – 8] можна стверджувати, що не достатньо дослідженими у економічній літературі та практиці управління підприємствами залишаються матеріальні стимули інноваційної діяльності та джерела їх забезпечення. Так, наприклад, стимулювання інноваційної діяльності можна здійснювати через систему надбавок, шляхом преміювання працівників підприємства та на засадах формування фонду інновацій-

ного розвитку, кошти якого можуть бути спрямовані як на виплату надбавок, так і на преміювання працівників (рис. 2). За відсутності такого фонду кошти на стимулювання повинні бути передбачені у фонді оплати праці підприємства.

варто використати наступну послідовність оцінювання посад працівників: аналізування робіт, здійснюваних працівником на відповідній посаді та їх зв'язку із інноваційною діяльністю; інформаційне забезпечення оцінювання посад

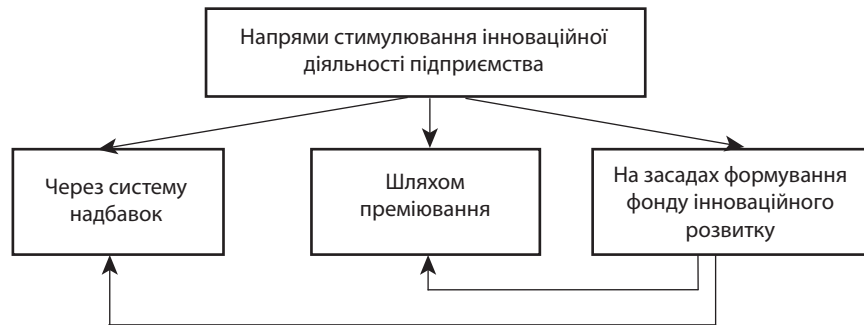


Рис. 2. Напрями стимулювання інноваційного розвитку підприємства

Отже, стимулювання інноваційної діяльності може бути здійснене за допомогою виплати надбавок. У практиці управління підприємствами налічується близько п'ятидесяти видів надбавок і незрозумілим залишається процес вибору того чи іншого їх виду для забезпечення мотиваційного впливу на інноваційну діяльність працівників підприємств. Для вирішення цієї проблеми нами запропоновано використовувати у ролі стимулу інноваційної діяльності надбавку за виконання особливої важливої роботи на певний термін з урахуванням зв'язку трудового процесу працівника із інноваційною діяльністю підприємства. Її встановлення передбачає установлення факторів важливості трудового процесу (характер роботи та компетенції працівників, емоційні навантаження, індивідуальна інтенсивність праці та розумові навантаження тощо), вибір методу оцінювання факторів за показниками важливості робіт, встановлення нормативного значення для досліджуваних факторів, вимірювання факторів і визначення тривалості впливу на інноваційну діяльність, заповнення таблицею обліку виконуваних робіт, визначення інтегрального коефіцієнта важливості праці, встановлення розміру надбавки і її призначення працівнику. Розрахунок розміру надбавки слід здійснювати шляхом обчислення добутку отриманого інтегрального коефіцієнта та максимального розміру надбавки за виконання особливо важливої роботи на певний термін згідно законодавчих норм. При цьому слід виходити з того, що максимальний розмір надбавки не обмежений.

Щодо преміювання, то можна рекомендувати систему преміювання інноваційної діяльності за узагальненими грейдами, яка ураховує рівень результативності інноваційної діяльності підприємства і рівень заробітної плати працівників. Термін «грейд» може бути перекладений як ранг, клас чи рівень [9]. У даному випадку розглядаються грейди посад працівників підприємств, які визначаються на основі їх приналежності до відповідного рівня управління підприємством та отриманими, у результаті оцінювання, балами. Для кожного грейду розробляється шкала преміювання. Отже, розмір премії працівників за результатами здійснення інноваційної діяльності змінюється залежно від узагальненого грейду його посад.

Ця система дозволить: установити обґрунтований розмір премії у залежності від результативності інноваційної діяльності підприємства; усунути невідповідності між внеском працівника у інноваційну діяльність підприємства та розмірами його заробітної плати. При її застосуванні

працівників підприємств з метою визначення системи преміювання інноваційної діяльності за узагальненими грейдами; визначення індикаторів оцінювання, їх впливу на інноваційну діяльність працівника на відповідній посаді; формування бально-факторної шкали оцінювання; перевірка бально-факторної шкали; оцінювання посад бальним методом; визначення рівня посад; аналізування цінності посади з огляду на інноваційну діяльність підприємства та існуючий рівень заробітної плати; установлення грейдів; визначення результативності інноваційної діяльності підприємства, рівнів заробітної плати; розрахунок узагальнених грейдів; формування системи преміювання працівників за результатами інноваційної діяльності на основі розрахованих узагальнених грейдів; прийняття відповідних управлінських рішень.

При установленні грейдів нами запропоновано використовувати бально-факторний метод, при якому кожна посада отримує оцінку в балах з урахуванням ваги чинників, відповідно до яких проводиться оцінювання. Цінність кожної посади виражається в певній кількості балів, що використовується для позначення меж грейдів. При цьому узагальнений грейд посади може бути розрахований за формулою:

$$\bar{\Gamma} = \frac{\Gamma \cdot Z_{zn}}{P_{ин.д}}, \quad (1)$$

де $\bar{\Gamma}$ – узагальнений грейд посади;
 Γ – грейд посади, отриманий у результаті розрахунку бально-факторним методом;
 Z_{zn} – стандартизоване значення (рівень) заробітної плати (відношення фактичної заробітної плати працівника до середньої заробітної плати на підприємстві);
 $P_{ин.д}$ – рівень результативності інноваційної діяльності підприємства (визначається виходячи обсягів НДДКР підприємства, часу їх реалізації та отриманого економічного ефекту).

Для стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві слід визначитись із його джерелами. Для забезпечення стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві, що може бути здійснене у наведених вище формах (матеріальній та нематеріальній), можна запропонувати створення фонду інноваційного розвитку у відповідності із Господарським кодексом України, який передбачає можливість формування фондів розвитку для господарських товариств на підставі установчих документів [10, ст. 87]. При цьому законодавством не лімітується перелік фондів, які має право створювати підприємство. Зазвичай, фонди

можна формувати у грошовій на матеріальній формі як, наприклад, це здійснюють при страхуванні (формуванні державного резерву) [11]. Проте для стимулювання інноваційної діяльності нами рекомендовано створення фонду грошових коштів, адже матеріальні цінності не завжди можуть бути використані з метою стимулювання, а найціннішим стимулом інноваційної діяльності працівників на сьогоднішній день є грошові виплати. Такий фонд належатиме до спеціальних (цільових) фінансових фондів. У складі фінансових фондів виділяють, зазвичай, амортизаційний фонд, фонд охорони праці, фонд спеціальних програм, фонд розвитку виробництва, ремонтний фонд тощо [11]. Як уже зазначалось, порядок формування і використання засобів цих фондів регулюється статутом й іншими установчими і внутрішніми документами підприємства.

Витрачати кошти такого фонду слід на стимулювання інноваційної діяльності та на внутрішнє інвестування (на розвиток інноваційної діяльності підприємства шляхом модернізації технологій, оновлення виробництва, проведення наукових досліджень та дослідних робіт тощо). Рекомендоване співвідношення коштів інноваційного фонду, які витрачаються на внутрішні інвестиції та стимулювання, повинно становити 60 та 40% відповідно. Таким чином, існування такого фонду на підприємстві передбачає не лише окремі види виплат (перераховані нами вище), а й певні нормативи відрахувань, що говорить про його цільовий характер.

Фонд інноваційного розвитку слід формувати із прибутку підприємства, що буде ним отриманий від продажу інноваційної продукції чи надання послуг. З іншого боку, кошти, що передбачаються на виплату премій, можуть бути закладені у фонд оплати праці. Він охоплює фонд основної, додаткової заробітної плати (містить кошти для виплати надбавок і доплат) та інші заохочувальні і виплати (винагороди за підсумками роботи за рік, матеріальна допомога).

Як відомо, підприємства можуть утворювати як постійні, так і оперативні тимчасові фонди. До других належать переважно фонди грошових коштів, які призначені для подолання наслідків непередбачених ситуацій чи інших подій, які вимагають фінансування від підприємства. Для забезпечення результативності інноваційної діяльності підприємства та дієвості її стимулів, формування фонду інноваційного розвитку слід здійснювати безперервно. Однак зважаючи на те, що такий фонд формується із прибутку підприємства, можливість його використання з'являється через тривалий період часу протягом якого підприємство починає його отримувати (якщо бюджетом не передбачено кошти на стимулювання інноваційної діяльності).

ВИСНОВКИ

Інноваційна діяльність промислових підприємств перебуває на етапі розвитку. Вона характеризується низьким рівнем їх інноваційної активності, нераціональністю сфер здійснення інноваційних витрат, недосконалою структурою фінансування та патентно-ліцензійною діяльністю. Це актуалізує питання стимулювання інноваційної діяльності на промислових підприємствах, що здійснюється у процесі мотивування – спонукання на діяльність, що забезпечує задоволення власних потреб та досягнення цілей підприємства.

Процес мотивування передбачає застосування матеріальних та нематеріальних стимулів інноваційної діяльності. До перших можна віднести систему преміювання за узагальненими грейдами, надбавку за виконання особливо важливої роботи на певний термін з урахуванням зв'язку

трудового процесу працівника із інноваційною діяльністю підприємства тощо, а до других – похвалу, подяку, методи формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

Для забезпечення стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах доцільним є застосування фонду інноваційного розвитку, що здійснюється згідно з нормами чинного законодавства України. Його формування і розподіл має такі особливості: є безперервним і передбачає можливість його використання через тривалий період часу (за який буде отримано прибуток від інноваційної діяльності підприємства); носить грошовий і цільовий характер (передбачає тільки окремі виплати, пов'язані із розвитком інноваційної діяльності підприємства); передбачає відповідні нормативи відрахувань (40% на стимулювання інноваційної діяльності, 60% на внутрішнє інвестування).

У подальших дослідженнях за проблемою слід приділити увагу питанням впровадження фонду інноваційного розвитку на промислових підприємствах львівської області та визначити його вплив на результати їх інноваційної діяльності та фінансові результати як у коротко- так і в довгостроковому періоді. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. – Вид. 2-ге, вип. і доп. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с. – ISBN 978-966-826-50-2.
2. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. – К.: Держкомстат, 2012. – С. 304 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innocentre.onu.edu.ua/wp-content/uploads/12.pdf>, http://www.uceps.org/additional/analytical_report_NSD55_ukr.pdf
3. Жаліло Я. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія / Я. Жаліло. – К.: НІСД, 2003. – 368 с. – ISBN 978-966-554-097-7.
4. Карпунь І. Н. Мотивування і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / І. Н. Карпунь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. – № 628. – С. 529 – 533.
5. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / П. П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
6. Коноплицький В. А. Економічний словник. Тлумачно-логічний / В. А. Коноплицький, Г. І. Філіна. – К.: КНТ, 2007. – 580 с. – ISBN 978-966-373-266-4.
7. Костюк Т. П. Мотивація інноваційної діяльності у сучасних умовах господарювання / Т. П. Костюк // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1(51) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zas.zhitomir.org/ru/content/>
8. Зянько В. В. Стимули та передумови розвитку інноваційного підприємства / В. В. Зянько // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – Донецьк: ДонНТУ, 2004. – Выпуск. 91. – С. 103 – 110.
9. Wise D. fortune's Most Admired Companies: executive compensation Practices, Executive Short-Term 4 Incentive Design Survey, 2007.
10. Господарський кодекс України зі змінами від 21 червня 01 р. № 2539-III (2539-14) зі змінами і доповненнями від 16 січня 2003 р. № 436-IV.
11. Ляшенко Г. П. Управління капіталом підприємства: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Г. П. Ляшенко // Державна податкова адміністрація України; Академія держ. податкової служби України. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2005. – 346 с.
12. Блонська В. І. Прибуток – особливості його формування та використання в ефективному управлінні підприємством / В. І. Блонська, І. В. Паньків // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України, 2011. – № 21.5. – С. 179 – 185.

REFERENCES

- Blonska, V. I., and Pankiv, I. V. "Prybutok – osoblyvosti ioho formuvannya ta vykorystannya v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom" [Profit – especially its development and use of effective management]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21.5 (2011): 179-185.

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: Akademia 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: zateyshchikova@mail.ru