

**Висновки.** Отже, соціальний розвиток підприємства відбувається шляхом переходу всіх соціальних відносин та процесів до якісно нового стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. При цьому на нього впливають як безпосередні фактори соціального середовища підприємства, так і тенденції світового розвитку.

Подальші дослідження цієї теми потребують розробки системи планування та механізму управління соціальним розвитком підприємства.

**Список літератури:** 1. Глобальный договор в мире: статистика, новости и события, призывы к участию и партнерству [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.un.by/ru/undp/compact/14-06-2010-n2.html> 2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник [Текст] / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2009. – 390 с. 3. Долан С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке [Текст] / С. Долан, С. Гарсия. – М.: Претекст, 2008. – 313 с. 4. Залознова Ю.С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія [Текст] / НАН України. Ін-т економіки пром.-сті. – Донецьк, 2008. – 380 с. 5. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96\\_33-37.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf). 6. Мартякова О.В., Зубенко В.В. Вектор соціального розвитку підприємств в сучасних умовах. // Управлінські технології у вирішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: моногр. [Текст] / О. В. Мартякова [та ін.]; за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. – 744 с. – С. 556-564. 7. Надтока Т.Б., Какуніна Г.А. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. // Управлінські технології у вирішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: моногр. [Текст] / О. В. Мартякова [та ін.]; за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. – 744 с. – С. 564-569. 8. Національна доповідь «Цілі розвитку Тисячоліття України». – К.: Програма розвитку ООН в Україні, 2010. – 108 с. 9. Новикова О.Ф., Амоша А.И., Мартякова Е.В. и др. Основные направления социальной политики и социальной защиты в угольной промышленности. [Текст] – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. – 64 с. 10. Философская энциклопедия. Т.4 «Наука-логика» - Сигети / гл.ред. Ф.В. Константинов. [Текст] – М.: Советская энциклопедия, 1967. – 592 с. 11. Ethical, solidarity-based citizen involvement in the economy: a prerequisite for social cohesion. Edited by Council of Europe Publishing, 2004. [Text] – P. 141. 12. Human Development Report – 2011. Statistical Annex. [on-line] – Access: [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2011\\_EN\\_Tables.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Tables.pdf)

Надійшла до редакції 09.04.2012р.

УДК 658.5

**Н.М. ШМАТЬКО**, канд.ек.наук, старший викладач, УПА, Харків  
**М.С. ПАНТЕЛЄВ**, канд.тех.наук, доц., УПА, Харків

## **ОЦІНКА СКЛАДОВИХ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У даній статті проаналізовані складові кадрового потенціалу гнучкості машинобудівних підприємств, виділені основні складові, та запропоновані рекомендації щодо оцінки складових кадрового потенціалу гнучкості підприємства.

В данной статье проанализированы составляющие кадрового потенциала гибкости машиностроительных предприятий, выделены основные составляющие, и предложенные рекомендации относительно оценки составляющих кадрового потенциала гибкости предприятия.

This article analyzes the components of human resources flexibility, engineering companies, list elements, and proposed recommendations on the evaluation component of human resources flexibility of the enterprise.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, гнучкість підприємства, складові потенціалу.

**Вступ.** Забезпечення розвитку підприємств у трансформаційній економіці висуває підвищені вимоги до системи управління їх діяльністю. Це зумовлює необхідність створення управлінського потенціалу підприємства, здатного організувати проведення внутрішньо організаційних змін відповідно до тенденцій розвитку ринку. Це викликало необхідність розробки науково обґрунтованих підходів до оцінки гнучкості підприємства в цілому, та оцінки складових кадрового потенціалу гнучкості підприємства.

**Постанова завдання.** Серед складових кадрового потенціалу гнучкості, за результатами аналізу робіт [1; 2], ми виділили:

– плинність кадрів – показник, що відображає спроможність підприємства змінювати кадровий склад працівників відповідно до власних потреб, а отже, характеризує потенціал кадрової гнучкості. Як зазначає І. П. Отенко [3], підприємство має сприяти збереженню кадрового «ядра», яке є носієм професіоналізму, культури, цінностей організації. Отже, гнучкість слід забезпечувати за рахунок плинності кадрів серед працівників, які не входять до «ядра», тобто, перш за все, працівників низької кваліфікації.

Таким чином, еталонним значенням для коефіцієнту плинності кадрів слід обрати не 100%, що означатиме відмову від стабільності кадрового «ядра», а частку низько кваліфікованих працівників у чисельності персоналу підприємства. При цьому, при перевищенні значення коефіцієнту плинності кадрів над часткою низько кваліфікованих працівників у чисельності персоналу значення індексу даного елемента кадрового потенціалу гнучкості підприємства слід прийняти рівним одиниці;

– мобільність персоналу – характеризується часткою співробітників, що працюють за тимчасовими контрактами (за сумісництвом, за договором оренди персоналу), а також спроможні суміщати професії. Збільшення значення цього показника характеризує зростання потенціалу гнучкості підприємства, адже свідчить про спроможність керівництва оперативно залучати потрібних фахівців до виконання потрібних робіт, а також розірвати трудові відносини з працівником у разі потреби. Залучені на таких засадах працівники збільшують потенціал гнучкості підприємства ще й тому, що привносять в організацію нові знання й навички, у тому числі в галузі забезпечення гнучкості. Еталонним значенням у даному випадку є 100%, що означатиме залучення всіх працівників до роботи за тимчасовими контрактами (за сумісництвом, за договором оренди персоналу) та / або їх спроможність суміщати різні професії;

– гнучкість умов праці – характеризує спроможність підприємства залучати працівників на умовах, зручних і вигідних як для адміністрації, так і для самих працівників. Вимірюється часткою співробітників, які працюють за гнучким графіком, неповний робочий день або дистанційно. Еталонним є значення показника, досягнутого в Західній Європі (13,7%) [4];

– гнучкість заробітної плати – відображає, яка частка фонду оплати праці прямо залежить від трудових досягнень співробітників, тобто не є фіксованою, погодинною. Вищий рівень змінної частини фонду оплати праці дозволяє керівництву формувати й зміщувати акценти у діяльності працівників шляхом встановлення критеріїв та ставок компенсаційних виплат, що сприяє підвищенню гнучкості підприємства. Показником для вимірювання рівня гнучкості заробітної платні може служити частка змінної частини фонду оплати праці, а еталонним значенням – 100%;

– умотивованість персоналу – є запорукою досягнення підприємством високих результатів у будь-яких сферах діяльності, у тому числі в аспекті гнучкості. Адже лише вмотивований працівник стане докладати зусилля для оперативного пошуку рішення нових проблем, буде чинити мінімальний опір або навіть ініціювати зміни, розвивати нові компетенції; він також виявить більш високу лояльність до підприємства як у сприятливих, так і в кризових періодах. Зважаючи на те, що основним фактором мотивації персоналу в нашій країні є матеріальна винагорода, вважаємо за доцільне пов'язати рівень умотивованості персоналу підприємства з середньомісячною заробітною платою. Еталонним буде максимальний рівень середньої заробітної плати у галузі;

– рівень освіти управлінців, спеціалістів і службовців – якщо вмотивованість характеризує готовність персоналу до вирішення нових проблем, до змін і саморозвитку, то рівень освіти характеризує їх спроможність до цього. Рівень освіти пропонуємо вимірювати часткою працівників з вищою освітою серед управлінців, спеціалістів і службовців, еталонне значення – 100%;

– навчання й підвищення кваліфікації персоналу – саме таким чином підприємство може адаптувати персонал до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються. А отже, зростання кількості працівників, які пройшли навчання й підвищення кваліфікації, свідчить про нарощування потенціалу гнучкості підприємства. Виміряти рівень цієї складової потенціалу гнучкості підприємства можна через частку співробітників, які пройшли навчання й підвищення кваліфікації, у середньосписковій чисельності працівників підприємства. При цьому, працівники підприємства можуть проходити навчання та підвищення кваліфікації нерівномірно, навчання може тривати більше одного року. Тому доцільно вимірювати цей показник за період, який перевищує один рік.

Як свідчить аналіз робіт з проблем оцінки рівня потенціалу підприємства і його гнучкості [2; 5], при необхідності вимірювання значення показника як середнього за декілька років, використовуються періоди 3 та 5 років. З нашої точки зору, висока динамічність зовнішнього середовища українських підприємств дає підстави для застосування найкоротшого із вказаних термінів, тобто 3 роки.

**Методологія.** Метою статті є аналіз складових кадрового потенціалу гнучкості машинобудівних підприємств та розробка рекомендацій щодо оцінки цих складових кадрового потенціалу гнучкості підприємства.

**Результати досліджень.** Параметром, який характеризує обсяги навчання персоналу й підвищення кваліфікації, є частка співробітників, які пройшли навчання й підвищення кваліфікації протягом останніх 3 років, у середньосписковій

чисельності персоналу. У роботі [5] доведено, що для своєчасного засвоєння працівниками знань, вмінь і навичок, необхідних для якісного виконання професійних завдань в машинобудуванні, до 30% працівників мають проходити навчання й підвищення кваліфікації щорічно. А отже, еталонне значення вимірюваного показника має складати 90% (по 30% за 3 роки).

Вікова структура персоналу – це параметр, використання якого спирається на визнання того факту, що з віком, а особливо при виході працівників на пенсію, посилюється прагнення працівника зберігати звичний характер і режим роботи, що призводить до зростання опору змінам, а також знижується спроможність до навчання. Вимірювати цю складову слід через визначення частки працівників, що не досягли пенсійного віку, у штаті підприємства (еталонне значення – 100%). При цьому складно замінити цей показник середнім віком працівників підприємства, тому що, по-перше, молоді працівники можуть навіть знижувати рівень гнучкості підприємства через брак знань і досвіду, низької вмотивованості, незнання альтернативних способів реалізації доручених процесів і процедур. По-друге, при обчисленні середнього віку персоналу не враховується вікова структура: наприклад, середній вік у групі з двох працівників по 40 років буде таким самим, як і в групі з двох працівників віком 20 і 60 років, хоча перша з двох груп за інших рівних умов забезпечить більш високий рівень гнучкості підприємства.

Рекомендації щодо оцінки складових кадрового потенціалу гнучкості підприємства викладено в табл..

Таблиця - Рекомендації щодо оцінки складових кадрового потенціалу гнучкості підприємства

Складові потенціалу	Показники оцінки	Формула для розрахунку показника	Характер впливу на потенціал гнучкості	Еталонне значення
1	2	3	4	5
Плинність кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{\text{(Чисельність звільнених працівників)}}{\text{(Середньоспискова чисельність працівників)}} * 100\%$	Стимулятор	$\frac{\text{(Чисельність низькокваліфікованих працівників)}}{\text{(Середньоспискова чисельність працівників)}} * 100\%$
Мобільність персоналу	Частка співробітників, що працюють за тимчасовими контрактами (за сумісництвом, за договором оренди персоналу)	$\frac{\text{(Чисельність працівників, що працюють за тимчасовими контрактами (за сумісництвом, за договором оренди персоналу) та суміщають професії)}}{\text{(Середньоспискова чисельність працівників)}} * 100\%$	Стимулятор	100%

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
Гнучкість умов праці	Частка співробітників, які працюють за гнучким графіком, неповний робочий день або дистанційно	(Чисельність працівників, що працюють за гнучким графіком, неповний робочий день або дистанційно) / (Середньоспискова чисельність працівників) * 100%	Стимулятор	20%
Гнучкість заробітної плати	Частка змінної частини фонду оплати праці	(Розмір змінної частини фонду оплати праці) / (Фонд оплати праці) * 100%	Стимулятор	100%
Умотивованість персоналу	Середньомісячна заробітна плата	(Річний фонд оплати праці) / (Середньоспискова чисельність працівників) / 12	Стимулятор	2 448,23
Рівень освіти управлінців, спеціалістів і службовців	Частка працівників з вищою освітою серед управлінців, спеціалістів і службовців	(Чисельність працівників з вищою освітою серед управлінців, спеціалістів і службовців) / (Середньоспискова чисельність працівників) * 100%	Стимулятор	100%
Вікова структура персоналу	Частка працівників, що не досягли пенсійного віку, в загальній кількості працівників	(Чисельність працівників, що не досягли пенсійного віку, в заг. кількості працівників) / (Середньоспискова чисельність працівників) * 100%	Стимулятор	100%
Навчання й підвищення підготовки персоналу	Частка співробітників, які пройшли навчання й підвищення кваліфікації протягом останніх 3 років	(Чисельність працівників, які пройшли навчання й підвищення кваліфікації протягом останніх 3 років) / (Середньоспискова чисельність працівників) * 100%	Стимулятор	90%

**Висновки.** Отже, ми пропонуємо виділити серед складових кадрового потенціалу гнучкості наступні: плинність кадрів, мобільність персоналу, гнучкість умов праці, гнучкість заробітної плати, умотивованість персоналу, рівень освіти управлінців, спеціалістів і службовців та вікову структуру персоналу. Також запропоновані рекомендації, щодо оцінки гнучкості кожної складової кадрового

потенціалу гнучкості підприємства, що дозволить у майбутньому оцінити потенціал гнучкості машинобудівного підприємства в цілому.

**Список літератури.** 1. *Воронкова А. Э.* Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : Монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.; 2. *Отенко И. П.* Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : [наукове видання] / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.; 3. *Отенко И. П.* Методологические основы управления потенциалом предприятия : Науч. изд. / И. П. Отенко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.; 4. *Мартинов И.* Віддалена робота. Що це? [Електронний ресурс] / Ілля Мартинов // Інтернет-портал «Власна справа». – Режим доступу : <http://vlasna-sprava.com.ua/articles-viddalena-robota-cho-ce.html>.; 5. *Grantham Charles E.* Corporate agility : a revolutionary new model for competing in a flat world / Charles E. Grantham, James P. Ware, Cory Williamson. – New York : AMACOM, 2007. – 275 (XII) p.

Надійшла до редакції 09.04.2012р

УДК 65.012.4

**GYULA FÜLÖP**, Institute of Business Sciences, University of Miskolc, Hungary

## **FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF THE CORPORATE SUSTAINABILITY STRATEGIES**

У статті розглянуті питання розробки та реалізації корпоративної стратегії сталого розвитку.

В статье рассмотрены вопросы разработки и реализации корпоративной стратегии устойчивого развития.

The aim of the full paper is to contribute to the successful implementation of the corporate sustainability strategies. First, starting from the new strategic challenges of the 21st Century, it summarizes the theoretical background of the sustainability. In the next step, it determines the objectives, rules of the sustainability strategic alternatives and the critical factors of the strategic choices. Then, it describes the framework of the conventional Balanced Scorecard (BSC) and the consequences of the simplistic addition of the social and environmental perspectives to the Balanced Scorecard. Based on this, it outlines the structure of the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) and the steps of its definition. Relating to this, it introduces the proposals for the elements of the SBSC for the different sustainability strategies. Finally, it demonstrates the phases of the formation, and introduction of the “Credible” strategy in a chemical industry case study.

**Keywords:** Sustainability, Corporate Strategy, Balanced Scorecard

The consequence of the compound effect of these tendencies is that the turbulent nature of the environment will be strengthening in the future. Today, globalization, sustainability, IT-applications, labour force diversity and ethical competences are core questions for companies, with a significant influence on the chosen strategy of most companies. The consequence of the compound effect of these tendencies is that the turbulent nature of the environment will be strengthening in the future. This is the reason why the role of strategy-making becomes more important and it is not only able to make companies stay afloat but contribute to their successful operations, by 'surfing' on the imperspicuous and unpredictable waves of changes.

**Sustainability-oriented strategy options.** Nowadays, corporate strategies take shape in the form of various sustainability strategies. According to Bieker's and his co-authors' wider