

**Список використаних джерел:**

1. Литвин Б.М. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. / Б.М. Литвин, М.В. Стельмах. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 336 с.
2. Козаченко Г.В. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості. Монографія. / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, В.Ю. Медяник, В.В. Назаров. – Київ: Лібра, 2003. – 328 с.
3. Бешелев С.Д. Экспертные оценки в принятии плановых решений / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М.: Экономика, 1976. – 287 с.
4. Евланов Л.Г. Экспертные оценки в управлений / Л.Г. Евланов, В.А. Кутузов. – М.: Экономика, 1978. – 133 с.
5. Кузнецова В.А. Выбор подхода к моделированию экономической политики предприятия [Электронный ресурс] / В.А. Кузнецова, С. С. Семенов // НП «СИБАК». – Режим доступа: [sibac.info/files/2011\\_09\\_21\\_Economy/6\\_Kuznezova.doc](http://sibac.info/files/2011_09_21_Economy/6_Kuznezova.doc)
6. Берлін М.С. Моделі управління фінансовою стійкістю страхової компанії : дис. канд. екон. наук : 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» / М.С. Берлін; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2008.
7. Михайлюк Р.В. Механізм управління фінансовою стійкістю комерційних банків : дис. ... канд. наук : 08.00.08 – «Гроші, фінанси і кредит» / Р.В. Михайлюк. – Тернопіль, 2008.
8. Тхор С. А. Проблемы формирования модели устойчивого экономического развития / С.А. Тхор // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля ; ред. О.Л. Голубенко, відп. за вип. І.П. Житна. – Луганськ : Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля, 1996. – №5(99). – 2006. – 259 с.

**Мізерна Т.В.***аспірант,**Хмельницький національний університет***СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Більшість сучасних концепцій управління базується на системному підході до розуміння підприємств і управління ними, згідно з яким підприємство розглядається як система – комплекс складових у взаємодії, яка формує їх цілісність стосовно навколишнього середовища. Організаційно-кадровий аудит, один з найважливіших елементів системи управління персоналом, є оцінкою відповідності структурного і кадрового потенціалу машинобудівних підприємств її цілям і стратегії розвитку. Проводиться він із метою підготування до прийняття стратегічних рішень про розвиток бізнесу, розробки програми реформування машинобудівних підприємств. Оцінці можуть бути піддані три основних аспекти організаційної реальності:

– кадрові процеси – напрямки діяльності машинобудівних підприємств стосовно персоналу;

– будова машинобудівних підприємств (її структура) – співвідношення і співпідпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації;

– якісні і кількісні характеристики персоналу.

Менеджеру з персоналу, що проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси і з якою ефективністю йдуть в машинобудівних підприємств. Стислий опис таких процесів подано в таблиці:

**Методика проведення кадрового аудиту машинобудівних підприємств**

<b>Основні кадрові процеси машинобудівних підприємств</b>	<b>Індикатори аудиту (параметри діагностики)</b>
1. Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку машинобудівних підприємств, що є потребу в кадрах
2. Набір персоналу	Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпечення вакансій кандидатами
3. Добір персоналу	Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу машинобудівних підприємств
4. Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості машинобудівних підприємств. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди
5. Адаптація персоналу	Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, що звільняються протягом півроку, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). Опис проблем, що виникають у період адаптації
6. Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчання (по темах). Аналіз процесу збору і поширення в машинобудівних підприємств інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: із погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці і соціально-психологічного клімату і т.д.)
7. Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичності її проведення, що подається результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації
8. Підвищення, зниження, переклад, звільнення	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри
9. Підготування керівних кадрів	Аналіз і проектування управлінської діяльності в машинобудівних підприємств. Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготуванні управлінського персоналу
10. Моніторинг соціально-	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в

психологічної ситуації та організація комунікації усередині підприємства	машинобудівних підприємств. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам машинобудівних підприємств (цілям, структурі, технології, фінансам, системі управління, кадровому складу). Визначення потреби в підготуванні і реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації
--	--

*\*розроблено автором, розвиваючи ідеї Хміля Ф.І., Балабанової Л.В., Семикіної М.В., Синицької О.І. [1]*

Проводячи організаційно-кадровий аудит, менеджер з персоналу повинний вирішити важливе питання, чи володіє машинобудівне підприємство достатнім людським ресурсом функціонування і зміни, чи спроможний персонал працювати достатньо ефективно і відповідно до обраної стратегії. Для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також особливості самого персоналу, наявність професійно важливих якостей і характеристик. Оцінка кадрового складу повинна включати:

- 1) оцінку укомплектованості кадрового складу в цілому і по рівнях управління, включаючи оцінку заможності персоналом технологічного процесу;
- 2) оцінку відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності;
- 3) аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології і класифікатором посад;
- 4) аналіз структури кадрового складу по соціально-демографічних характеристиках;
- 5) оцінку плинності кадрів.

Аудит кадрового складу і кадрового потенціалу дозволяє виявити: рівень кадрової заможності і потребу в персоналі; потреби в навчанні; стилі управління; соціально-психологічний клімат; інноваційний потенціал; основні джерела опору змінам; розподіл персоналу в рамках машинобудівних підприємств (по рівнях ієрархії та функціональних напрямків) [2, с. 23-29].

Недирективні методи скорочення персоналу використовуються, якщо підприємство знаходиться в стані кризи, то одним із засобів підвищення його стійкості, поліпшення в майбутньому фінансового становища може стати часткове скорочення персоналу, звільнення неефективних робітників. Проте при використанні традиційних форм скорочення (звільнення по закінченні встановленого законом терміна) виникає множина негативних наслідків, що наразі призводять до мінімізації усіх можливих прибутків.

Вирішити таку проблему можна, використовуючи недирективні (нежорсткі) форми скорочення. Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного співробітника необхідності змінити свою поведінку, місце в структурі, замислюватися щодо необхідності залишатися саме в цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення – емоційно-ціннісні мотиви формування рішення щодо звільнення, та, загалом, прийняття кожним такого рішення або подолання негативного ставлення до рішення керівництва про можливість виходу з підприємства. Саме недирективні методи дозволяють одержати економічний і психологічний ефект від скорочення персоналу.

Таким чином, механізм недирективного скорочення персоналу повинний бути адекватний корпоративній культурі машинобудівних підприємств та особливостям працюючого персоналу. Тільки в цьому випадку вдасться уникнути

різкого негативного відношення з боку персоналу і виникнення конфліктів у машинобудівних підприємствах.

Розглянемо процес мобілізації кадрового потенціалу кризового підприємства та його вплив на реалізацію плану фінансового оздоровлення. Він може бути поданий у вигляді послідовних основних фаз діяльності керівництва підприємства, а саме:

1) фаза агітації – створення у персоналу відчуття «стратегічного дискомфорту», пов'язаного з усвідомленням того факту, що особиста участь робітників залежить від виживання підприємства, обумовлена радикальними змінами в стратегії управління; формування іміджу надійного і впливового лідера; встановлення двосторонніх каналів організаційних комунікацій між антикризовим керуючим і колективом машинобудівного підприємства;

2) фаза фахового росту – створення умов для підвищення кваліфікації персоналу; формування механізмів, що підтримують процеси навчання в машинобудівних підприємствах; забезпечення високого рівня мотивації до саморозвитку у робітників кризового підприємства; формулювання нової місії підприємства і бачення його майбутнього;

3) фаза інтеграції – створення нових рольових моделей, що закріплюють у культурі кризового підприємства нові зразки діяльності і поведінки; творчий розвиток і удосконалювання цих моделей на основі постійного осмислення практики; вибір і реалізація серії проектів, у яких успішно втілюються перспективні ідеї, що дозволяють об'єднати зусилля всіх робітників кризового підприємства. Основні принципи управління персоналом машинобудівного підприємства полягають, по-перше, в ліквідації наявних вад у структурі машинобудівних підприємств, що перешкоджають підвищенню конкурентоздатності персоналу з усуненням структурних підрозділів і робітників, що «не вписуються» у стратегію виведення підприємства з кризової ситуації; а, по-друге, пошук унікальних рис підприємства, що створюють привабливу для споживачів уяву щодо підприємства машинобудівної галузі. В результаті проведених досліджень визначено, що цей підхід більш продуктивний та він ґрунтується на декількох істотних принципах. Таким чином, при проведенні реорганізації машинобудівних підприємств до умов конкурентоздатності були отримані такі висновки:

1) перевага скорочення рівнів в організаційній структурі управління, а не робочих місць, звертаючи увагу на зміцнення кадрового резерву для вищої ланки керівництва машинобудівного підприємства;

2) взаємозалежність структурних елементів організаційної структури при проведенні скорочень, для чого за необхідності згодом здійснювати заходи щодо стабілізації нової організаційної структури і психологічної підтримки персоналу;

3) формування кадрової структури, найбільш відповідної створеній ситуації, та використання підтриманого колективом плану фінансового оздоровлення машинобудівного підприємства; проводити не за рахунок масштабних скорочень персоналу;

4) періодично проводити переоцінку кадрової структури підприємства;

5) підтримка програм навчання та підвищення кваліфікації, реалізованих на підприємстві;

6) децентралізацію структури управління персоналом з делегуванням необхідних повноважень ключовим фігурам в апараті управління та забезпечення максимальної гнучкості при розробці управлінських рішень, як на стратегічному, так і на оперативному рівні.

### Список використаних джерел:

1. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці / відп. ред.. В.В. Онікієнко. – Кіровоград: ПВД «Мавік», 2004. – 146 с.
2. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: Монографія. – Вінниця: Вид-во «Розвиток», 2005. – 135 с.

**Ткач К.І.**

*аспірант,*

*Хмельницький національний університет*

## ЕВОЛЮЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СУТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Сьогодні для нас словосполучення «соціальна відповідальність» носить дещо абстрактний характер. Багато хто з підприємців вважає, що сплачувати податки вже є найвищим проявом цієї самої відповідальності перед державою та народом.

З іншого боку, нещодавні дослідження показують, що кожен десятий покупець з однотипних товарів за однаковою ціною обере той, який виробляє соціально відповідальна компанія. Понад 70% споживачів вважають, що виробник повинен бути соціально відповідальним.

А міжнародний досвід взагалі переконує, що соціальна відповідальність не тільки корисна для розвитку компанії, але й необхідна. Кожне підприємство, котре хоче розмістити свої акції на лондонській чи нью-йоркській біржі, знає: серед іншого з неї вимагатимуть і соціальний звіт, де має бути вказано, як саме компанія турбується про свій персонал, про суспільство, про екологію тощо.

Вважається, що активне обговорення поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) відбулося у кінці ХХ ст., а саме у 70 – 80-х роках. Викликано це було тим, що прихована інформація про негативні наслідки діяльності великих промислових корпорацій та підприємств стала доступною для всіх верств населення. Такі тенденції мають місце майже у всіх розвинутих країнах світу. Всі ці проблеми стали першопричиною початку обговорення ролі бізнесу в суспільстві, його соціальної відповідальності.

На сьогодні у світовій науковій і діловій літературі, присвяченій проблемам відносин бізнесу і суспільства, використовується безліч концепцій, асоційованих з КСВ. Серед них найбільшу популярність одержали: власне «корпоративна соціальна відповідальність», «корпоративна соціальна сприйнятливість» і «корпоративна соціальна сумлінність», «етика бізнесу» і «корпоративна філантропія», «соціальні проблеми», «корпоративна соціальна діяльність» і «процес корпоративної соціальної політики», «менеджмент зацікавлених сторін» і «корпоративне громадянство», «стійкий розвиток» і «корпоративна стійкість», «корпоративна репутація» і «соціально відповідальне інвестування», «потрійна звітність» і «корпоративна соціальна звітність» та ін.

Вважається, що робота Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» поклала початок сучасній теорії КСВ. На думку автора, соціальна відповідальність бізнесмена полягає в «реалізації тієї політики, прийнятті таких рішень або проходженні такої лінії поведінки, що були б бажані з позицій цілей і цінностей суспільства» [1, с. 6]. Трохи пізніше К. Девіс уперше обґрунтував, що проблема соціальної відповідальності повинна розглядатися в управлінському контексті. Він підкреслював, що ця відповідальність має відношення до тих «рішень і дій