

УДК 631.158:658.331.108

Максименко Діана Вікторівна,
к.е.н., доц., доцент кафедри обліку та фінансів,
Мукачівський державний університет

КАДРОВА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Метою статті є висвітлення окремих аспектів реструктуризації кадрової підсистеми в контексті стратегічного розвитку підприємства. У ході дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Методи теоретичного узагальнення і порівняння дали можливість уточнити понятійний апарат в частині трактування розвитку підприємства. За допомогою абстрактно-логічного методу визначено послідовність етапів кадрової реструктуризації. В розвитку підприємства існує множина циклів. Вони переплітаються, накладаються або розходяться своїми фазами, що складає певні труднощі в дослідженні процесів функціонування соціально-економічних систем та тенденцій їх розвитку. Етапи життєвого циклу багато в чому визначають вибір підприємством стратегії розвитку. Проведення стратегічних змін на підприємстві передбачає, в першу чергу, створення організаційної структури, що дозволяє реалізувати стратегію, інтеграцію управлінських дій, децентралізацію і демократизацію управління, посилення неформального підходу в управлінні і ослаблення формального, зростання значущості інтуїції, створення систем мотивування й організації праці. В ринкових відносинах підприємствам АПК необхідна надійна система управління на всіх стадіях виробничої діяльності з урахуванням сучасних тенденцій розвитку теорії управління. Із найбільш гострих проблем, з якими зустрічаються підприємства, слід відмітити низький рівень кваліфікації персоналу і окремих керівників, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність персоналу при вирішенні виробничих проблем, конфронтація адміністрації і персоналу. Тому для забезпечення розвитку кадрової підсистеми необхідно розглядати кадровий аспект як один з першочергових напрямів, який потребує змін в сучасних умовах. Процес реструктуризації повинен супроводжуватися змінами професійної, кваліфікаційної, виробничої структури персоналу. Для успішного функціонування підприємство повинно перетворити свої структури так, щоб вони мали потенціал для вирішення нових завдань, які диктуються ринком. Тому виникає об'єктивна необхідність кадрової реструктуризації як багатоаспектного і взаємозалежного комплексу перетворювальних заходів, процесів, методів, які служать для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Складовими успішної кадрової реструктуризації є кадрова служба, кадрова політика, організаційна структура управління, кадровий потенціал, система навчання та розвитку персоналу.

Ключові слова: *кадри, кадрова реструктуризація, стратегія розвитку підприємства, стратегічні зміни.*

ВСТУП

В міру збільшення динамічності та складності ринкового середовища особливу актуальність для підприємства набувають питання забезпечення його розвитку, що частіше всього асоціюється з

удосконаленням кадрового забезпечення, технології виробництва або підвищенням якості продукції. Під розвитком звичайно розуміють різноманітні нововведення, збільшення виробничих потужностей або ріст обсягів реалізації продукції.

Постановка проблеми. Рационально організована система управління розвитком повинна забезпечувати пріоритет економічних цілей над позаекономічними та політичними, довгострокових над короткостроковими, а система управління повинна створювати необхідні для цього основи. Для забезпечення швидкої адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища, необхідно провести певні перетворення у системі управління та реалізації основних функціональних напрямів діяльності. Важлива роль в цих змінах відводиться кадровій складовій, роль якої у загальній системі управління сучасного підприємства є досить значною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань, пов'язаних з кадровою реструктуризацією на підприємстві, приділяють в останній час все більше уваги. Значний внесок у вирішення цих питань внесли вітчизняні фахівці, серед яких О. Д. Гудзинський, Г. А. Дмитренко, І. Ф. Зінов'єв, О. Г. Шпикуляк, В. В. Юрчишин та інші. Дослідженню загальних проблем теорії управління присвячені праці вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як М. Альберт, Л. Басовський, І. Герчикова, В. Грибов, П. Друкер, А. Смолкін, А. Тебекін, Р. Тьетар, Е. Уткін, Р. Фатхудинов, Ф. Хедоурі, Р. Холт та інші.

Мета статті (постановка завдання). Метою статті є висвітлення окремих аспектів реструктуризації кадрової підсистеми в контексті стратегічного розвитку підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В розвитку підприємства існує множина циклів. Вони переплітаються, накладаються або розходяться своїми фазами, що складає певні труднощі в дослідженні процесів функціонування соціально-економічних систем та тенденцій їх розвитку. Етапи життєвого циклу багато в чому визначають вибір підприємством стратегії розвитку.

Проведення стратегічних змін на підприємстві передбачає, в першу чергу, створення організаційної структури, що дозволяє реалізувати стратегію, інтеграцію управлінських дій, децентралізацію і демократизацію управління, посилення неформального підходу в управлінні і ослаблення формального, зростання значущості інтуїції, створення систем мотивування й організації праці [1].

Реалізація обраної стратегії та досягнення поставлених цілей можливе на основі розробки програми розвитку підприємства, яка являє собою склад та співвідпорядкованість цілей та задач, з врахуванням їх відносної важливості й масштабів реалізації. Одночасно виконується оцінка термінів, необхідних для рішення цих задач, в залежності від зовнішніх умов та ступеня ресурсної забезпеченості програми. Наявність декількох варіантів рішення задач програми дозволяє розрахувати потреби в ресурсах, узгодити терміни рішення паралельно виконуваних задач та коректувати в разі потреби їх формулювання.

В даний час найбільш поширена точка зору, при якій поняття розвитку та економічного росту

ідентичні. Однак Р. Акофф пропонує на відміну від росту розглядати розвиток як наявність потенціалу для покращення. Розвиток – це не умова або стан, обумовлений рівнем наявності ресурсів, а процес, в якому збільшуються можливості системи [2].

Тому в загальному виді процес розвитку можна визначити як процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий, як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів, в результаті якої виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури [3, с. 96].

Б. Л. Кучін та Е. В. Якушева також пропонують розглядати розвиток як сукупну зміну у взаємозв'язку кількісних, якісних та структурних категорій в системі [4, с. 4]. При цьому, кількісні зміни – це збільшення або зменшення складових частин даного цілого, що виражається збільшенням або зменшенням їх числових значень, що призводять на певних етапах своєї зміни до якісного стрибка. Структурні зміни – це зміни взаємовідносин складових частин, що зовсім не обов'язково повинні супроводжуватися збільшенням або зменшенням їх числа. Навпроти, число складових частин може залишатися незмінним. Тому можна вважати, що як кількісні так і структурні зміни грають причинну роль в якісних змінах.

В. С. Рапопорт відзначаючи, що «процес розвитку припускає якісні та кількісні зміни об'єкта розвитку в напрямку, що забезпечує найбільш повне задоволення власних інтересів та запропонованих вимог ззовні», зв'язує розвиток підприємства з ефективністю його діяльності [5, с. 17]. Підвищення ефективності, в свою чергу, забезпечує кількісне зростання показників діяльності підприємства.

Оскільки, істотну характеристику процесів розвитку складає час, то будь-який розвиток здійснюється в реальному часі і тільки часовий фактор виявляє спрямованість розвитку. В зв'язку з цим Т. Коно визначає розвиток як зміну умов існування організації в часі [6]. В цих умовах статичний підхід до оцінки ефективності використання ресурсів перестав відображати всю складність процесів поточної діяльності та розвитку підприємства. Зокрема, можливості альтернативного використання ресурсів розширилися і стали більш доступними, втратили однозначний характер результати виробництва, зросло значення витрат нематеріальних ресурсів, таких як інформація.

Едвін Дж. Долан визначає ефективність як ситуацію, в якій при існуючому рівні знань та даній кількості продуктивних ресурсів неможливо зробити більшу кількість одного товару, не жертвуючи при цьому можливістю зробити деяку кількість іншого товару [7]. Такий підхід вимагає від системи управління враховувати впливи цілого ряду факторів, багато з яких не залежать від підприємства (ринкова кон'юнктура, дії конкурентів, створення нових видів продукції і т.д.). Майбутній стан цих факторів, від якого прямо залежать можливі альтернативи використання ресурсів, не може бути досить вірогідно передбачений. В зв'язку з цим таке складне поняття ефективності управління стає вкрай невизначеним та

розмитим, виникає необхідність у використанні інших, більш простих показників.

В ринкових відносинах підприємствам АПК необхідна надійна система управління на всіх стадіях виробничої діяльності з урахуванням сучасних тенденцій розвитку теорії управління. Із найбільш гострих проблем з якими зустрічаються підприємства, слід відмітити низький рівень кваліфікації персоналу і окремих керівників, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність персоналу при вирішенні виробничих проблем, конфронтація адміністрації і персоналу.

Тому для забезпечення розвитку кадрової підсистеми необхідно розглядати кадровий аспект як один з першочергових напрямів, який потребує змін в сучасних умовах. Процес реструктуризації повинен супроводжуватися змінами професійної, кваліфікаційної, виробничої структури персоналу.

Значна увага з боку керівників підприємств до розвитку кадрової підсистеми зумовлена наступними причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;

- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;

- необхідність продуманої системи дій по забезпеченню виживання підприємства і запобіганню кризовим ситуаціям;

- ускладнення системи управління підприємством вимагає механізму координації усередині системи управління.

Кадрова реструктуризація повинна торкатись таких аспектів діяльності підприємства як кадрова служба, кадрова політика, організаційна структура управління, система морального і матеріального стимулювання, процес навчання та підвищення кваліфікації кадрів, діагностика кадрового потенціалу. Умовно процес здійснення кадрової реструктуризації можна представити у вигляді блоків. В кожному блоці виділена основна ціль і напрямки змін або інших дій.

Кадрова служба є важливою ланкою в ієрархічній структурі підприємства. Основними її завданнями мають стати визначення та прогнозування поточної та перспективної потреби в персоналі, аналіз джерел його залучення, розробка дієвих заходів щодо формування кадрового потенціалу; планування професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, управління процесами адаптації; організація навчання, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу; організація ділової оцінки персоналу; постійний моніторинг кадрових процесів на підприємстві; розробка ефективних способів покращення морально-психологічного клімату в колективі.



Рис. 1. Процес реструктуризації кадрової служби

Сучасна кадрова політика підприємств має бути спрямована на ринкові умови господарювання. Головна її мета полягає у забезпеченні нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації. За нових умов господарювання

кадрова політика має спрямовуватися на формування такої системи роботи з персоналом, що орієнтується на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умов дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

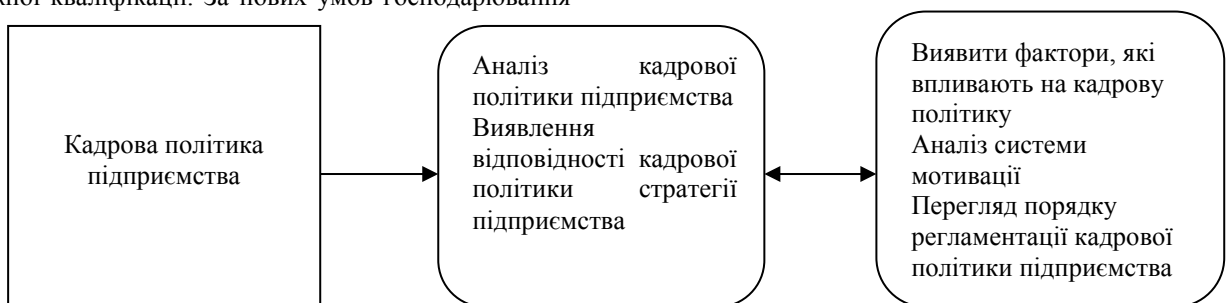


Рис. 2. Процес реструктуризації кадрової політики

Організаційна структура управління повинна відображати цілі і завдання організації,

підпорядковуватись виробництву і змінюватись разом з ним; функціональний розподіл праці і обсяг

повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами, посадовими

інструкціями; відповідати соціально-культурному середовищу і умовам в яких вона буде функціонувати.

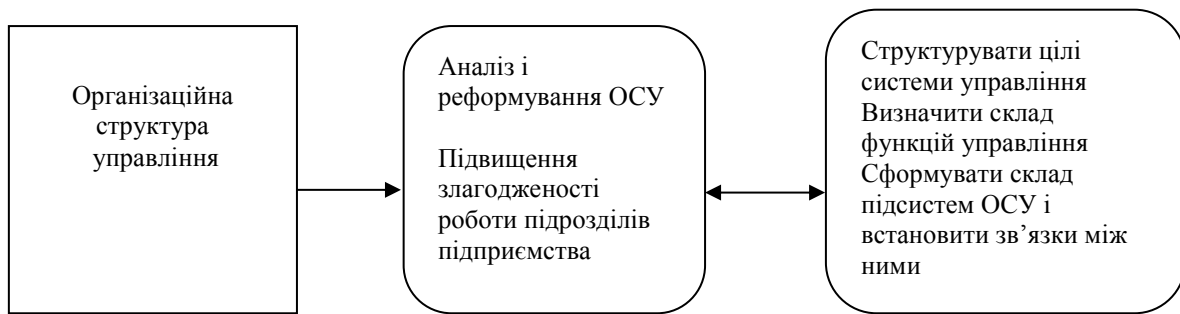


Рис. 3. Процес реструктуризації організаційної структури управління

Формування кадрового потенціалу є стратегічним аспектом менеджменту персоналу, який виявляється у забезпеченні виробничого процесу

необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації.

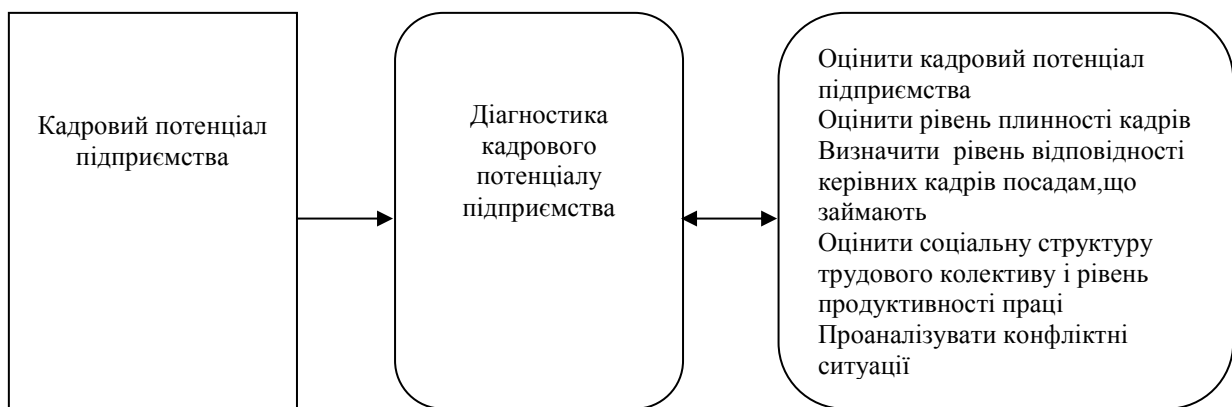


Рис. 4. Процес реструктуризації кадрового потенціалу підприємства

Способом підтримки якості персоналу на належному рівні є постійне підвищення кваліфікації кадрів, яке спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання

майстерності, професійного рівня. Розвиток персоналу є ознакою кожного відтворювального циклу та виявляється через удосконалення кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу.

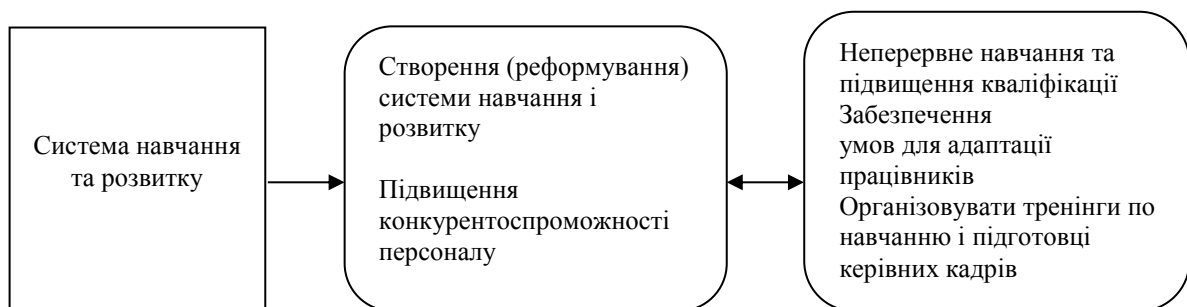


Рис. 5. Процес реструктуризації системи навчання та розвитку

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Для успішного функціонування підприємство повинно перетворити свої структури так, щоб вони мали потенціал для вирішення нових завдань, які диктуються ринком. Тому виникає об'єктивна необхідність кадрової реструктуризації як

багатоаспектного і взаємозалежного комплексу перетворювальних заходів, процесів, методів, які служать для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Складовими успішної кадрової реструктуризації є кадрова служба, кадрова політика, організаційна структура управління, кадровий потенціал, система навчання та розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / Наливайко А. П. // Київський національний економічний ун-т. – К: КНЕУ, 2001. – 228 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Акофф Р. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
3. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Навчальний посібник / Василенко В. А., Ткаченко Т. І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Кучин Б. Л., Якушева Е. В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость / Кучин Б. Л., Якушева Е. В. – М.: Экономика, 1990. – 157 с.
5. Рапопорт В. С. Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности / Рапопорт В.С. – М.: Экономика, 1979. – 232 с.
6. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Коно Т. – М.: Экономика, 1987. – 128 с.
7. Долан Э. Дж., Линдсей Д. Микрорезэкономика / Пер. с англ. В. Лукашевича и др. Под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. – СПб., 1994. – 448 с.
8. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / Шкатулла В. И. – М.: Норма, 2005. – 546 с.

Максименко Диана Викторовна

КАДРОВАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Целью статьи является освещение отдельных аспектов реструктуризации кадровой подсистемы в контексте стратегического развития предприятия. В ходе исследования применены общенаучные и специальные методы познания. Методы теоретического обобщения и сравнения позволили уточнить понятийный аппарат в части трактовки развития предприятия. С помощью абстрактно-логического метода определена последовательность этапов кадровой реструктуризации. В развитии предприятия существует множество циклов. Они переплетаются, накладываются или расходятся своими фазами, некоторые трудности в исследовании процессов функционирования социально-экономических систем и тенденций их развития. Этапы жизненного цикла во многом определяют выбор предприятием стратегии развития. Проведение стратегических изменений на предприятии предполагает, в первую очередь, создание организационной структуры, позволяющей реализовать стратегию, интеграцию управленческих действий, децентрализацию и демократизацию управления, усиления неформального подхода в управлении и ослабления формального, рост значимости интуиции, создание систем мотивации и организации труда. В рыночных отношениях предприятиям АПК необходима надежная система управления на всех стадиях производственной деятельности с учетом современных тенденций развития теории управления. Из самых острых проблем с которыми сталкиваются предприятия, следует отметить низкий уровень квалификации персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительное морально-психологический климат, низкий уровень мотивации работников и, как следствие, недостаточная инициативность персонала при решении производственных проблем, конфронтация администрации и персонала. Поэтому для обеспечения развития кадровой подсистемы необходимо рассматривать кадровый аспект как один из первоочередных направлений, которое требует изменений в современных условиях. Процесс реструктуризации должен сопровождаться изменениями профессиональной, квалификационной, производственной структуры персонала. Для успешного функционирования предприятие должно превратить свои структуры так, чтобы они имели потенциал для решения новых задач, которые диктуются рынком. Поэтому возникает объективная необходимость кадровой реструктуризации как многоаспектного и взаимосвязанного комплекса преобразовательных мероприятий, процессов, методов, которые служат для повышения конкурентоспособности предприятия. Составляющими успешной кадровой реструктуризации является кадровая служба, кадровая политика, организационная структура управления, кадровый потенциал, система обучения и развития персонала.

Ключевые слова: кадры, кадровая реструктуризация, стратегия развития предприятия, стратегические изменения.

Maksimenko D.

STAFF RESTRUCTURING AS A TOOL FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE COMPANY

The aim of the article is to highlight certain aspects of the restructuring of personnel subsystem in the context of the strategic development of the company. General scientific and special methods of learning have been used. Methods of theoretical generalizations and comparisons made it possible to clarify the conceptual apparatus regarding the interpretation of the enterprise development. With the help of abstract-logical method sequence of steps of personnel restructuring has been defined. There is a set of cycles in the development of the enterprise. They intertwine, overlap or diverge in their phases, and this causes difficulty in the study of the functioning of social and economic systems and their development trends. The stages of the life cycle largely determine the choice of enterprise development strategy. Conducting of strategic changes in the company involves, firstly, creating an organizational structure that allows to implement strategy, integration of administrative actions, decentralization and democratization of management, strengthening of informal and weakening of formal approach of management, increase of intuition significance, creation of motivation and labour organization systems. In market conditions agribusiness enterprises need a reliable management system at all stages of production based on modern trends in management theory. The most pressing problems of

companies are remarkably low staff qualifications and some managers, poor moral and psychological climate, low employee motivation and, consequently, lack of staff initiative in dealing with production problems, confrontation of administration and staff. Therefore, to ensure the development of human resources subsystems human aspect should be considered as one of the priority areas that requires changes in current conditions. The restructuring process should be accompanied by changes in professional, qualification, production personnel structure. For the successful operation the enterprise must transform its structures so that they have the potential to meet new challenges dictated by the market. Therefore there is an objective necessity of personnel restructuring as multifaceted and interrelated set of transformative actions, processes, methods that serve to enhance the competitiveness of enterprises. The components of a successful restructuring of personnel are personnel office, personnel policy, organizational structure of management, human resources, system of training and staff development.

Keywords: *human resources, personnel restructuring, strategy of enterprise development, strategic changes.*

Одержано 13.02.2015 р.