

УДК 658. 336

С. Г. Дубова

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розроблено методику раціоналізації структури персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано новий підхід до раціоналізації структури персоналу підприємств, який, на відміну від відомих, ґрунтується на моделі впливу структури персоналу та інших факторів на конкурентоспроможність і враховує витрати та ризики раціоналізації.

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди була і буде актуальною в умовах ринкової економіки. Одним з головних факторів конкурентоспроможності, що відзначається всіма експертами, є персонал. У системі заходів підвищення конкурентоспроможності підприємств раціоналізація структури персоналу відноситься до методу ефективного менеджменту, який є менш витратним, ніж загальновідомі: оновлення основних фондів, додаткове вливання обігових коштів тощо. Серед великої кількості праць з розробки моделей підвищення конкурентоспроможності підприємства [1, с. 102, 165; 2, с. 239; 3] жодна не враховує вплив структурних характеристик персоналу.

Структура персоналу є найповнішою не персоніфікованою характеристикою персоналу підприємства. Вона зображує персонал підприємства в цілому в усіх основних аспектах: кваліфікаційному, віковому, професійному тощо. Тому дослідження впливу структури персоналу на конкурентоспроможність підприємства є актуальним завданням.

Метою даної роботи є розробка заходів та рекомендацій щодо раціоналізації структури персоналу задля підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Раціоналізація структури персоналу повинна здійснюватися цілеспрямовано, у відповідності до чіткої програми, з урахуванням всіх чинників конкурентоспроможності, об'єктивних і суб'єктивних обставин.

Методика раціоналізації структури персоналу, на наш погляд, повинна включати 6 етапів:

1. Конкурентний аналіз положення підприємства в галузі. Основою стратегії розвитку підприємства повинен бути глибокий конкурентний аналіз, прогнозування розвитку ринку, галузі, підприємства, стратегічне планування, включаючи оцінку витрат і ризиків здійснення кожного заходу. Метою конкурентного аналізу є виявлення факторів, які є причиною недостатньої конкурентоспроможності підприємства.

2. Вияв ключового фактора підвищення конкурентоспроможності (наприклад, покращення якості продукції, розвиток системи збуту тощо), вплив на який може підвищити конкурентоспроможність підприємства.

3. Аналіз взаємозв'язку ключового фактора з іншими чинниками конкурентоспроможності. На конкурентоспроможність впливають різноманітні внутрішні чинники, вплив яких тісно пов'язаний з кількістю та якістю персоналу. Тому раціоналізацію структури персоналу слід здійснювати з урахуванням системних зв'язків структури персоналу (СП) з іншими чинниками конкурентоспроможності: загальними факторами (ЗФ), які визначають загальні для всіх підприємств умови діяльності та характерними факторами (ХФ), значення яких є особливими для кожного підприємства. Такий зв'язок зображений на рис. 1.

Складання плану поліпшення ключового фактора на основі дослідження передумов та наслідків кожного заходу. Приклад виділення передумов та наслідків для випадку підвищення якості продукції зображений на рис. 2. Стрілками на рисунку показаний напрямок взаємного впливу чинників.

При визначенні мети — поліпшення ключового фактора з урахуванням передумов, наслідків, витрат, ризиків та шляхів їх мінімізації — встановити певні заходи: технологічні, організаційні, кадрові та фінансові. Заходи реорганізації підприємства і раціоналізації структури персоналу звичайно займають 2—3

роки в залежності від початкової стадії реформ. Якщо підприємство обтяжене застарілими основними фондами, то перший рік витрачається на позбавлення від них, другий рік на технічне переоснащення і зміни структури персоналу, третій рік на завоювання ринку. Якщо ж підприємство відносно нове, то цей цикл може бути скорочений до двох років. Реформи повинні бути прив'язані до сезонного циклу роботи підприємства. Очевидно, недоцільно розпочинати або закінчувати процес під час найбільшого сезонного навантаження. Найкращим часом для початку реформ у соковій промисловості є весна, коли обсяг виробництва падає до найменшого рівня і на підприємстві працює найменша кількість персоналу.

4. Прогноз раціональної структури персоналу з урахуванням змін інших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі моделі.

Розрахунок показників раціональної структури персоналу здійснюється на основі моделі, яка отримана на основі аналізу підприємств з виробництва соків Вінницької області.

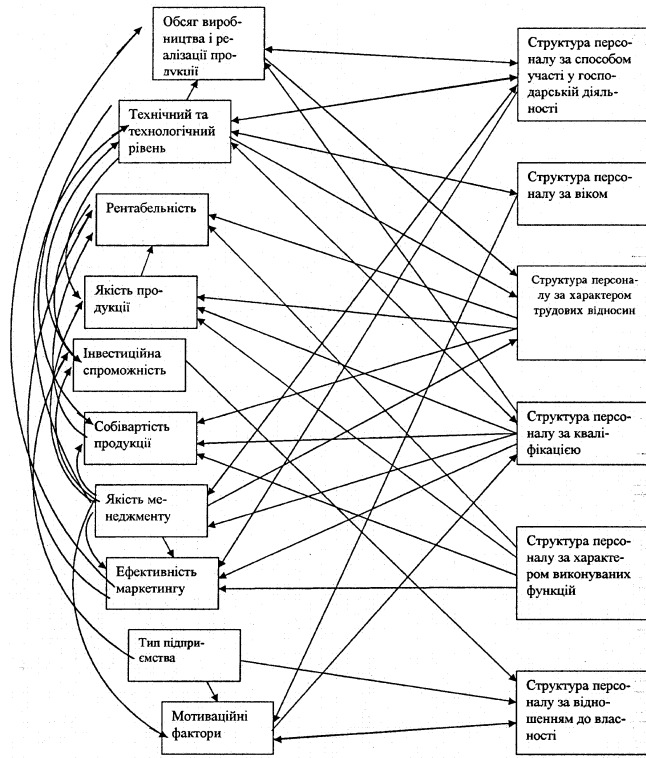


Рис. 1. Системні зв'язки структури персоналу з іншими чинниками конкурентоспроможності підприємства

$$KC = \sum_i d_i U_i + \sum_{СП_k} \left(\beta_{СП_0} + \sum_{i,j} \beta_{СП_i} U_i + \beta_{СП_j} F_j \right) СП_k \quad (1)$$

В результаті дослідження отримані факторні навантаження і коефіцієнти впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства і структуру персоналу, наведені у таблиці.

Модель (1) розглядає вплив факторів (СП — стадія життєвого циклу підприємства, ОВ — обсяг виробництва, ТР — технологічний рівень, ІС — інвестиційна спроможність, ЯМ — якість менеджменту, ТП — тип підприємства, М — мотиваційні фактори, Т_р — річний темп зростання ринку, ТК — територіальна концентрація підприємств галузі, ПГ — перспективи галузі, ВП — рівень відрахувань та податків, ІК — інтенсивність конкуренції, СВ — сезонність виробництва, РО — регіональні особливості) і характеристик структури персоналу (ГД — за способом участі у господарській діяльності, В — за віком, ТВ — за характером трудових відносин, КВ — за кваліфікацією, ХФ — за характером виконуваних функцій, ВВ — за відношенням до власності) на конкурентоспроможність підприємства КС.

Оскільки модель (1) є лінійною, то пошук оптимальної структури персоналу доцільно здійснювати за допомогою лінійного програмування.

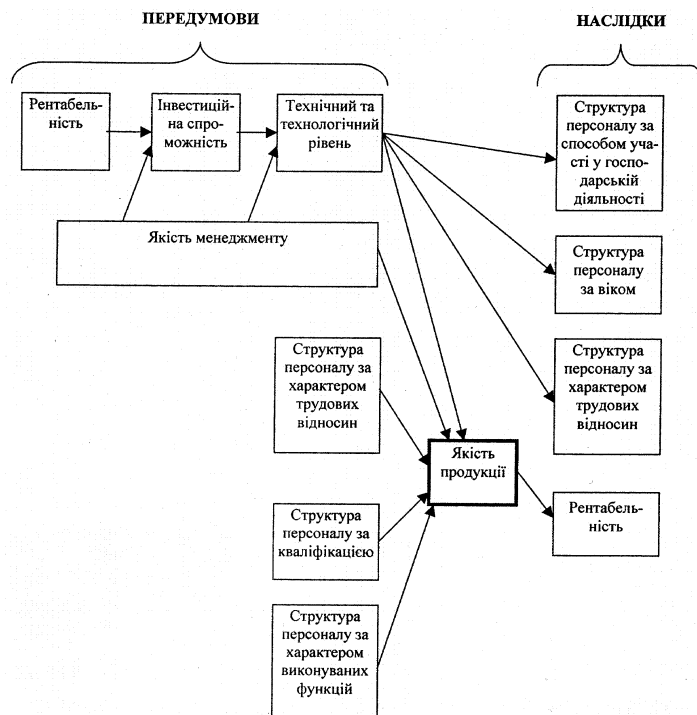


Рис. 2. Основні передумови і наслідки заходів з підвищення якості

Коефіцієнти впливу		β_0	Характерні фактори U_i							Загальні фактори F_j						
			СЦ	ОВ	ТР	ІС	ЯМ	ТП	М	Т _р	ТК	ПГ	ВП	ІК	СВ	РО
На конкурентоспроможність	d	—	0,015	0,0003	0,00018	0,037	0,14	0,0075	0,02	—	—	—	—	—	—	—
На структуру персоналу СЦ _к	$\beta_{ГД}$	0,010	0,005	0,0004	-0,00006	—	—	-0,0025	—	-0,0002	-0,0004	—	—	-0,01	-0,0018	0,01
	β_{B_a}	-0,004	0,0013	—	-0,00001	—	—	—	0,006	—	—	-0,0015	—	—	-0,001	-0,007
	β_{B_b}	0,020	0,0075	—	0,00008	—	—	—	-0,01	—	—	0	—	—	0	0,02
	$\beta_{ТВ_1}$	-0,027	0,013	-0,0008	0,0002	—	0,027	-0,005	0,08	—	0,002	—	-0,03	—	-0,01	—
	$\beta_{ТВ_2}$	0	0	0	0	—	0	0	0	—	0	0,02	—	—	0,001	—
	$\beta_{КВ_a}$	0,018	0,0015	—	0,0003	—	0,008	—	0,012	-0,00018	0,00024	0,0018	—	—	-0,002	0,020
	$\beta_{КВ_b}$	0	0,004	—	0,00096	—	0,036	—	0	0	0	-0,0032	—	—	-0,002	0,032
	$\beta_{ХФ_1}$	0,010	—	—	—	—	—	—	—	0,0002	—	—	—	—	0,02	—
	$\beta_{ХФ_2}$	0,010	—	—	—	—	—	—	—	-0,0001	—	—	—	0,03	—	—
	$\beta_{ВВ}$	0	0,0025	—	—	-0,03	—	-0,0025	0,01	—	—	0	—	—	—	—

5. Формування стратегії раціоналізації структури персоналу на основі зіставлення наявної та раціональної структур, аналізу витрат і ризиків раціоналізації. Вибір такого варіанту стратегії, який мінімізує витрати і ризики.

Стратегія раціоналізації будується на порівнянні наявної (поточної) і раціональної структур. Приклад такого порівняння зображений на рис. 3.

Стратегія передбачає:

— адаптацію загальної програми раціоналізації структури персоналу до особливостей конкретного підприємства, яка здійснюється на основі даних про підприємство: показників виробництва, технічного рівня, показників розвитку, характеристик стратегії та показників структури персоналу;

— врахування витрат та ризиків. Всі витрати, пов'язані з раціоналізацією структури персоналу, можна розділити на прямі і опосередковані. До прямих віднесемо витрати, які безпосередньо пов'язані з організаційними заходами раціоналізації: витрати на звільнення працівників; витрати на наймання працівників; витрати на навчання; витрати на реалізацію мотиваційних факторів. До опосередкованих віднесемо витрати, які є наслідком раціоналізації: збільшення фонду оплати праці через вищу кваліфікацію працівників; витрати, пов'язані з тимчасовим зменшенням продуктив-

ності праці у період становлення нової структури персоналу. Керівники поставлені перед проблемою управління структурними змінами з мінімальними витратами з забезпеченням виробничого процесу і запланованого рівня продуктивності праці;

— *організаційно-економічне забезпечення впровадження змін у структурі персоналу* передбачає: розробку фінансового плану підприємства з урахуванням витрат на раціоналізацію структури персоналу; підбір менеджера персоналу і організацію роботи відповідного відділу на такому рівні, який може забезпечити здійснення раціоналізації структури персоналу; розробку програми раціоналізації структури персоналу узгодженої з загальною стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства; інформаційне забезпечення реалізації програми раціоналізації структури персоналу.

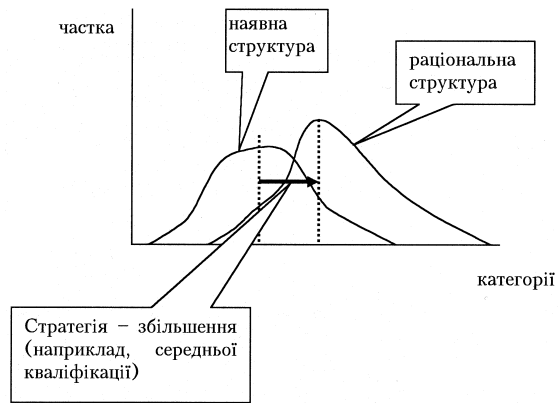


Рис. 3. Порівняння наявної і раціональної структури персоналу

Висновки

Основою раціоналізації структури персоналу є стратегія розвитку підприємства, яка враховує технологічні, організаційні, фінансові, інформаційні та кадрові аспекти. На основі проведених досліджень розроблено методіку раціоналізації структури персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Запропонований новий підхід до раціоналізації структури персоналу підприємств, який, на відміну від відомих, ґрунтується на моделі впливу структури персоналу та інших факторів на конкурентоспроможність і враховує витрати та ризики раціоналізації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд Ш, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. — 928 с.
2. Мазаракі А. А., Чаюн Т. І., Мельник Т. М. Міжнародний маркетинг. — К. : КДТЕУ, 2000. — 306 с.
3. C. W. Hofer. Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies. — Boston: Harvard Case Services. — 1977. — № 9 — P. 378—754.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2 вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

Матеріали статті рекомендовані до опублікування оргкомітетом VIII Міжнародної конференції «Контроль і управління в складних системах» (КУСС-2005, 24—27. 10,2005 р)

Надійшла до редакції 10.11. 05
Рекомендована до друку 22.11. 05

Дубова Світлана Григорівна — пошукач кафедри менеджменту.
Київський національний економічний університет