

УДК 65.012.323:331.108.23

С. Г. Дубова, канд. екон. наук

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У СТРУКТУРІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Застосовано системний підхід та запропоновано організаційно-економічне забезпечення впровадження змін у структурі персоналу промислових підприємств, яке включає фінансове планування, кадрове забезпечення менеджменту персоналу, розроблення програми вдосконалення структури персоналу, узгодженої із загальною стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства, та інформаційне забезпечення.

Вступ

Персонал є ключовим чинником успіху підприємства в сучасних ринкових умовах господарювання. Впродовж життєвого циклу підприємство проходить багато стадій розвитку: створення, розвиток, стабілізація, спад, реконструкція, банкрутство тощо. На кожній із цих стадій перед персоналом підприємства постають різні завдання і, відповідно, висуваються різні вимоги до його характеристик.

Персонал підприємства постійно змінюється, що пов'язано зі старінням людей, досягненням ними пенсійного віку, міграцією, зміною зовнішнього середовища, яке впливає на зміну виробничої програми, оновленням технологій, зміною бізнес-процесів — це вимагає від керівництва підприємств відповідних змін у структурі персоналу. Вдосконалення структури персоналу в контексті з постійними ринковими змінами, що тягнуть за собою зміни стратегічного управління та виробництва, — процес перманентний, який є складовою ефективного менеджменту. Проблема вдосконалення структури персоналу підприємства є *актуальною* і потребує розробки організаційно-економічного забезпечення впровадження цих змін.

У працях вчених (В. Р. Веснін, А. К. Гастєв, О. А. Грішнова, В. М. Данюк, Г. А. Дмитренко, А. М. Колот, А. Я. Кибанов, М. І. Круглов, Ю. Г. Одегов, Г. А. Мамед-Заде, Е. В. Маслов, С. Г. Струмилін та ін.) багато уваги приділено дослідженню професійної та кваліфікаційної структури персоналу, зокрема управлінського. У закордонній науковій думці (А. Томпсон, А. Стрикленд, Дж. Обер-Кріє, П. Дженстер, Д. Хассі, Р. Лонг, М. Пул та ін.) та практичній діяльності питання вдосконалення структури персоналу за різними класифікаційними ознаками розглядаються як такі, що мають велике значення в плані отримання фірмами конкурентних переваг.

У дослідженнях з проблематики вдосконалення структури персоналу [1; 2, с. 3; 3, с. 193] бракує системного підходу, ув'язки із загальною стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства; методологічного, методичного, фінансового обґрунтування. У цьому контексті постає *завдання* розробки організаційно-економічного забезпечення впровадження змін у структурі персоналу промислових підприємств.

Метою статті є створення організаційно-економічного забезпечення впровадження змін у структурі персоналу промислових підприємств.

Організаційно-економічне забезпечення впровадження змін у структурі персоналу, на наш погляд, має передбачати:

1. Фінансове планування. Розробку фінансового плану підприємства з урахуванням витрат на вдосконалення структури персоналу;
2. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу. Підбір менеджера з персоналу та організацію роботи відповідного відділу на такому рівні, який може забезпечити вдосконалення структури персоналу;
3. Розроблення програми вдосконалення структури персоналу, узгодженої із загальною стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства;
4. Інформаційне забезпечення реалізації програми вдосконалення структури персоналу: створення бази даних «Персонал підприємства» з аналітичною та оптимізаційною підсистемами; ство-

рення внутрішньофірмової інформаційної системи для підтримки програми вдосконалення персоналу; використання Інтернет-технологій для підтримки програм найму та підвищення кваліфікації працівників.

Запропоноване організаційно-економічне забезпечення ґрунтується на розробленій методиці оптимізації і моделі оцінювання впливу структури персоналу на конкурентоспроможність підприємства в умовах дії інших факторів, яка враховує спільний вплив факторів на конкурентоспроможність підприємств і дозволяє планувати оптимальні для заданих умов характеристики структури персоналу. Структуру моделі охарактеризуємо формулою (1)

$$КС = \sum_i d_i U_i + \sum_k \left(\beta_{СП_k 0} + \sum_i \beta_{СП_k i} U_i + \sum_j \beta_{СП_k j} F_j \right) СП_k, \quad (1)$$

де КС — характеристика конкурентоспроможності підприємства; F_j — зовнішні фактори; U_i — внутрішні фактори; d_i — навантаження (коефіцієнти впливу) внутрішніх факторів; $СП_k$ — структура персоналу за k -ю ознакою; $b_k = \sum_k \left(\beta_{СП_k 0} + \sum_i \beta_{СП_k i} U_i + \sum_j \beta_{СП_k j} F_j \right)$ — коефіцієнти впливу

характеристик структури персоналу на конкурентоспроможність підприємства; $\beta_{СП_k i}$ — факторні навантаження залежності коефіцієнтів впливу характеристик структури персоналу від внутрішніх факторів; $\beta_{СП_k j}$ — факторні навантаження залежності коефіцієнтів впливу характеристик структури персоналу від зовнішніх факторів.

Зміни у структурі персоналу, безумовно, пов'язані з певними витратами. Керівники підприємств, зазвичай, поставлені перед проблемою управління структурними змінами з мінімальними витратами під час забезпечення необхідного виробничого процесу і запланованого рівня продуктивності праці. В процесі розробки фінансового плану необхідно враховувати витрати і планувати заходів зі зменшення ризиків. Усі витрати розділено на дві групи. До першої групи віднесено витрати, які безпосередньо пов'язані з організаційними заходами вдосконалення: витрати на звільнення працівників; витрати на наймання працівників; витрати на навчання; витрати на реалізацію мотиваційних факторів. До другої групи віднесено витрати, які є наслідком удосконалення: збільшення фонду оплати праці через вищу кваліфікацію працівників; втрати, пов'язані з тимчасовим зменшенням продуктивності праці у період становлення нової структури персоналу. Виділено та здійснено аналіз важливих заходів щодо запобігання ризикам удосконалення структури персоналу: страхування інвестицій у персонал; диверсифікація заходів щодо удосконалення структури персоналу; диверсифікація доходів працівників; зміна структури персоналу через процедуру банкрутства.

Удосконалення структури персоналу слід здійснювати з урахуванням системних зв'язків структури персоналу з іншими факторами конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємства. Основою вдосконалення структури персоналу є стратегія розвитку підприємства, яка враховує технологічні, організаційні, фінансові, інформаційні та кадрові аспекти.

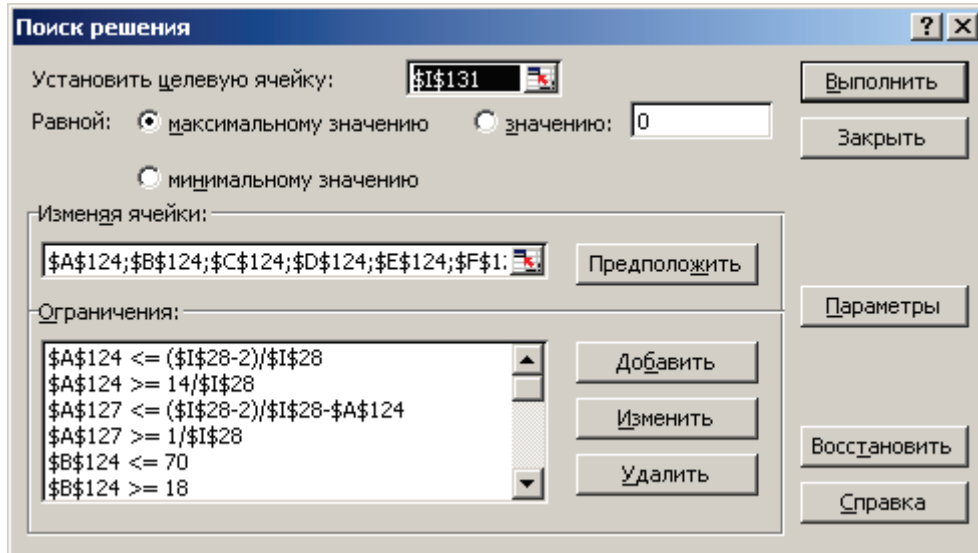
Одним із найпотужніших факторів розвитку сучасних підприємств є інформаційні технології [4, с. 223]. Аналітична підсистема бази даних призначена для полегшення формування програми менеджменту персоналу експертним методом. Аналітична інформація готується на основі бази даних і подається у вигляді діаграм. Оптимізаційна підсистема на основі аналітичних даних і моделі впливу структури персоналу на конкурентоспроможність в умовах дії інших факторів за допомогою симплекс-методу розраховує оптимальні характеристики структури персоналу і наносить їх на діаграми аналітичної підсистеми для формування програми менеджменту.

Аналітична та оптимізаційна підсистеми частково реалізовані у вигляді електронної таблиці у системі Excel. Для визначення оптимальних параметрів структури персоналу відповідно до запропонованої методики і отриманої моделі залежності конкурентоспроможності підприємства від структури персоналу і інших факторів необхідно зібрати дані про підприємство, галузь та структуру персоналу. Формуються три блоки показників із загальної характеристики підприємства, характеристики галузі та характеристики персоналу. До загальних характеристик підприємства віднесено показники виробництва, показники технічного рівня, розвитку, якості менеджменту та ін. Показниками, що характеризують галузь є динаміка зростання галузі, річний темп зростання підприємства-лідера, кількість підприємств галузі в області, перспективи розвитку ринку, державна

підтримка, сезонність виробничого процесу та ін.

Отримані на підприємстві дані є початковими для розв'язання завдання лінійного програмування.

Для пошуку доцільної структури персоналу за допомогою розробленої електронної таблиці необхідно лише замінити дані про підприємство, викликати з головного меню Excel функцію «Поиск решения» і натиснути кнопку «Выполнить». Електронна таблиця для пошуку оптимального варіанта структури персоналу подана на рис.



Електронна таблиця для пошуку оптимального варіанта структури персоналу

В результаті процедури оптимізації отримуємо оптимальні характеристики структури персоналу для умов діяльності підприємства, що мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність підприємства, які можна взяти як стратегію вдосконалення.

До основних напрямків використання інформаційної системи для підтримки програми вдосконалення структури персоналу віднесемо:

- інформаційне забезпечення підвищення кваліфікації працівників;
- організація внутрішніх конкурсів на зайняття ключових посад; планування і облік роботи тимчасових працівників;
- інформаційне забезпечення дії мотиваційних факторів (інформація працівників про соціальні заходи, моральні заохочення, формування у працівників корпоративної ідеології і патріотизму тощо);
- забезпечення корпоративної підтримки персоналу.

Для створення внутрішньофірмових інформаційних систем використовується як спеціалізоване, так і серійне програмне забезпечення. Серед найпоширеніших систем слід відмітити Intranet фірми Microsoft. Технічне забезпечення (комп'ютери, мережне обладнання, спеціальні меблі тощо) використовуються спільно як для завдань менеджменту, так і для завдань обліку, технологічного керування, забезпечення документообігу. Кадрове забезпечення інформаційної системи складають системний адміністратор і інженер з обслуговування мережі.

Використання сучасних Інтернет-технологій є важливою складовою сучасного бізнесу. Головні напрямки застосування Інтернет: маркетинг і конкурентний аналіз; оперативний зв'язок з постачальниками і споживачами; отримання інформації про передові досягнення у технології виробництва; підтримка менеджменту персоналу.

Наприклад, Вінницькому заводу фруктових концентратів і вин запропоновано такі заходи стосовно менеджменту персоналу:

- змінити структуру власників: постійних працівників залучити до участі в акціонерному капіталі (з метою збільшення мотивації праці), разом з тим зменшити частку міноритарних акціонерів (з метою збільшення інвестиційної привабливості для зовнішніх інвесторів);
- змінити кваліфікаційну структуру персоналу: збільшити частку персоналу середньої кваліфікації;

- змінити структуру персоналу за характером виконуваних функцій: зменшити частку керівників і збільшити штати відділів маркетингу і збуту та сертифікації і якості продукції;
- змінити структуру персоналу за характером трудових відносин: ширше запровадити роботу за угодами цивільно-правового характеру.

Висновки

Розроблене організаційно-економічне забезпечення впровадження змін у структурі персоналу промислових підприємств є достатньо простим, ефективним і актуальним, і може бути рекомендованим в першу чергу для підприємств з обмеженими фінансовими можливостями. Воно застосовано на підприємствах із виробництва соків. Запропоновані заходи пов'язані з характером загальної стратегії підприємства, а саме — часткової реконструкції та стабілізації за рахунок підтримки виробничого потенціалу на досягнутому рівні і модифікації базової продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пос. / Г. А. Дмитренко, В. М. Колпаков. — Изд. 2-е — К. : МАУП, 2005. — 752 с.
2. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання / О. Грішнова, О. Шпирко // Україна: аспекти праці. — 2004. — № 3. — С. 3—5.
3. Сумін В. А. Структура і засоби взаємодії персоналу управління / Валентин Олександрович Сумін // Наукові праці Донецького державного технічного університету. — Серія: економічна. — Донецьк : Дон НТУ, 2006. — Випуск 103-1. — С. 193—204.
4. Дубова С. Г. Застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства / С. Г. Дубова // Прогресивні інформаційні технології в науці і освіті : міжвуз. наук.-практ. конф., 4—5 жовтня 2007 р. : зб. наук. пр. — Вінниця : ВСЕІ Університету «Україна», 2007. — С. 221—225.

Рекомендована кафедрою адміністративного та інформаційного менеджменту

Стаття надійшла до редакції 23.02.11
Рекомендована до друку 31.03.11

Дубова Світлана Григорівна — завідувач кафедри менеджменту та адміністрування.

Вінницький соціально-економічний інститут ВНЗ Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», Вінниця