

УДК 331.52+658.3

Ю.Б. КРАКОС, О.М. КАЛІНІНА

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ»

ПЕРЕДУМОВИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглянуто такий ефективний ринковий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства як реструктуризація. Проаналізовано передумови й обґрунтовано значущість ролі кадрової реструктуризації для вітчизняних промислових підприємств. Досліджено умови, в яких треба здійснювати реструктуризацію кадрової стратегії підприємства та розглянуто її складові. Проаналізовано внутрішні й зовнішні критерії, які необхідні для стратегічного аналізу. Запропоновано схему проведення реструктуризації кадрової стратегії, яка містить напрямки перетворень, перелік необхідних дій та оцінку проведених заходів.

Ключові слова: *кадрова реструктуризація, процес, реформування, стратегія, кадрова політика, кадровий потенціал, стратегічні цілі.*

Вступ

Протягом останніх двох десятиліть у світовій економіці продовжують відбуватися істотні зміни, які призводять до значного перерозподілу економічних сил між країнами й регіонами.

Світова економічна криза проявилася не тільки в зниженні росту доходів підприємств і населення, збільшенням збиткових підприємств, але й у відтоку кваліфікованих кадрів, зайнятих у промисловості в інші галузі економіки та за кордон.

Актуальність даної статті визначається появою нових задач в управлінні персоналом, які виникають в сучасних умовах перерозподілу ресурсів, всезростаючій конкуренції між країнами та підприємствами. Забезпе-

чення конкурентоспроможності української економіки – головна мета будь-якого підприємства, тому що це підсумковий показник, що містить в собі результати сумісної роботи соціальної, економічної й технічної підсистем суб'єкта господарювання.

Постановка проблеми

Якщо знижається ефективність діяльності організаційної системи або окремого підприємства, або його економіки в цілому, - об'єктивно виникає питання про необхідність змін в її структурі. Вітчизняним підприємствам все інтенсивніше доводиться адаптуватись до нових умов господарювання, тому що більшість з них й досі знаходиться в кризовому стані, про що свідчить статистика.

Одним з ефективних інструментів покращення стратегічної позиції на ринку, тобто певного рівня соціально-економічної ефективності, є реструктуризація підприємств.

Проблеми реструктуризації підприємств розв'язували багато вітчизняних й закордонних фахівці, серед яких: А.С. Афонін, В.Г. Балашов, Т. Беєкен, М.Д. Білик, А.Е. Воронкова, В.М. Гриньова, М. Дерябіна, В.А. Іріков, С.В. Ільдеменов, П. Лемані, С.В. Леонтьєв, І.І. Мазур, У.П. Нестерчук, О.І. Саврук, О.О. Терещенко, Л. Тойфсен, В.Н. Треньов, Р. Фатхудинов, Є. Фрезе, В.Д. Шапіро, М. Енгельс й ін.

Безліч авторських підходів до використання управлінських методів роботи з персоналом підприємства на етапі реструктуризації вимагають нові дослідження аспектів кадрової реструктуризації та її складових.

Результати дослідження

Період майже в 20 років був неоднозначний для країн пострадянського простору. Виробництво ВВП у пострадянських країнах за період 1990-1999 років зменшилося приблизно на 47%. За цей час ВВП України знизився майже на 59 %. Що стосується промислового виробництва, то його рівень в 2000 р. склав майже 60 % від рівня 1991 р.

У табл. 1 наведено індекси обсягу валового внутрішнього продукту в країнах СНД [за матеріалами джерел 1, 2].

Таблиця 1

**Індекси обсягу валового внутрішнього продукту
 в країнах СНД за період 1991-2011 рр.**

Країна СНД	1991	1995	1998	2000	2003	2004	2005	2008	2010	2011¹
Азербайджан	99,3	88,2	110,0	111,1	111,2	110,2	126,4	110,8	105,0	105,0
Білорусь	98,8	89,6	108,4	105,8	106,8	111,0	109,2	110,0	107,6	106,0
Вірменія	88,3	106,9	107,3	105,9	113,9	110,1	113,9	106,8	102,6	104,0
Грузія	78,9	102,6	102,9	102,0	108,6	108,4	107,7	104,0 ²
Казахстан	89,0	91,8	98,1	109,8	109,2 ³	109,1 ⁴	109,2	102,4	107,5 ⁵	105,0
Киргизстан	92,1	94,6	102,1	105,4	106,7	107,1	99,4	107,6	98,6	105,0
Молдова	83,0	98,6	93,5	102,1	106,3	107,3	108,4 ⁶	107,6 ⁷	106,5 ⁸	103,0
Росія	95,0	95,9	95,1	109,0	107,1 ⁹	107,1	106,4	105,6	104,0	104,0
Таджикистан	93,0	87,6	105,3	108,3	110,2	110,6	106,7	107,9	106,5	106,0
Узбекистан	99,5	99,1	104,4	103,8	107,2	109,4 ¹⁰	108,5	107,0
Україна	91,3	87,8	98,1	105,9	108,5	112,0	102,4	102,1	104,2	104,5

Перша п'ятилітка ХХІ ст. (2000 – 2004 рр.) дала приріст ВВП 49,5% (можна відмітити, що темпи зростання ВВП України були вище за середні по країнах СНД). Але вже з 2005 р. по 2009 р. темпи приросту ВВП склали усього 3,2%.

Відновлення зростання ВВП, починаючи з 2000 р., перед усім зумовлене впливом таких чинників як [3]:

¹ Прогноз

² Січень-вересень 2008 р. до січня-вересня 2007 р.

³ Січень-вересень 2003 р. до січня-вересня 2002 р.

⁴ Січень-вересень 2004 р. до січня-вересня 2003 р.

⁵ Січень-вересень 2010 р. до січня-вересня 2009 р.

⁶ Без обороту підприємств харчування

⁷ Січень-вересень 2008 р. до січня-вересня 2007 р.

⁸ Без урахування продажу на ринках.

⁹ Виробництво продукції у базових галузях економіки (промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт, торгівля)

¹⁰ Січень-вересень 2008 р. до січня-вересня 2007 р.

– прискорення розвитку світової економіки (обсяг світового ВВП у 2000 р. зріс на 4,7 % проти 2,5 % у 1998 р. та 3,5 % у 1999 р.), що сформувало сприятливу кон'юнктуру на зовнішніх ринках металургійної та хімічної продукції – основних груп українського експорту;

– проведення першої грошової приватизації великих інвестиційно-привабливих виробничих комплексів за низькою номінальною вартістю активів, що зумовило зростання обсягів інвестицій;

– зростання прибутків суб'єктів господарювання (у 1,2 рази порівняно з 1999 р.);

– ліквідація заборгованості із пенсійних виплат;

– перше істотне скорочення обсягів заборгованості із зарплат.

Також в доповіді [3, с. 6] відмічається, що «зростання протягом 2000-2008 рр. відбувалося головним чином у руслі відновних процесів, базувалося на використанні створених ще за радянських часів потужностей, консервувало застарілу виробничу структуру і закріплювало економіку України як сировинний придаток більш розвинених економік. Залучення іноземних фінансових ресурсів використовувалося переважно не на розвиток вітчизняного виробництва, а на зростання споживання імпортних товарів, що посилювало структурні диспропорції».

За цей період показники ВВП на душу населення опустилися нижче середньосвітового рівня й скоротилися в 1,5 – 4 рази.

Незважаючи на те, що були проведені реформи практично у всіх сферах соціального й економічного життя, невирішеними залишаються декілька ключових проблем, а саме:

– тенденції до зростання імпорту;

– сировинна залежність;

– корупція (а також низька ефективність економічних інститутів);

– популізм, патерналізм;

– висока інфляція та надмірні ставки податків;

– домінування держави в економіці;

– руйнування політичних інститутів.

Промисловість України залишається перевантаженою матеріало- і енергоемними галузями. Структура промислового комплексу є найбільш уразливим місцем української економіки. За роки реформ ситуація значно

ускладнилася. Така проблема як старіння кадрів і виробничого апарату досить є не перебореною. Досить сильна конкурентна позиція на внутрішньому й зовнішньому ринках належить підприємствам чорної та кольорової металургії. Такий шлях розвитку економіки відносять до самого нижнього.

Аналізуючи структуру збиткових підприємств по галузях економіки України, можна відзначити, що в середньому до 1998 р. більше половини підприємств у всіх галузях економіки були збитковими [4]. Сума збитків, наприклад, у 2000 р. складала майже 22 млн грн.

Протягом 2000 – 2010 рр. ситуація декілька поліпшилася: відсоток підприємств, які одержали збиток не перевищував ознаки 40%. Найбільш збитковими були промислові підприємства, підприємства транспорту та зв'язку, а також готелі та ресторани. Падіння української економіки найбільш гостро проявилось у 2008 – 2009 рр., різко скоротилися обсяги виробництва.

Динаміка рентабельності операційної діяльності промислових підприємств в 1994 – 2011 рр. (рис. 1) [4, с.77; 5 – 8] свідчить про низьку ефективність функціонування промисловості.

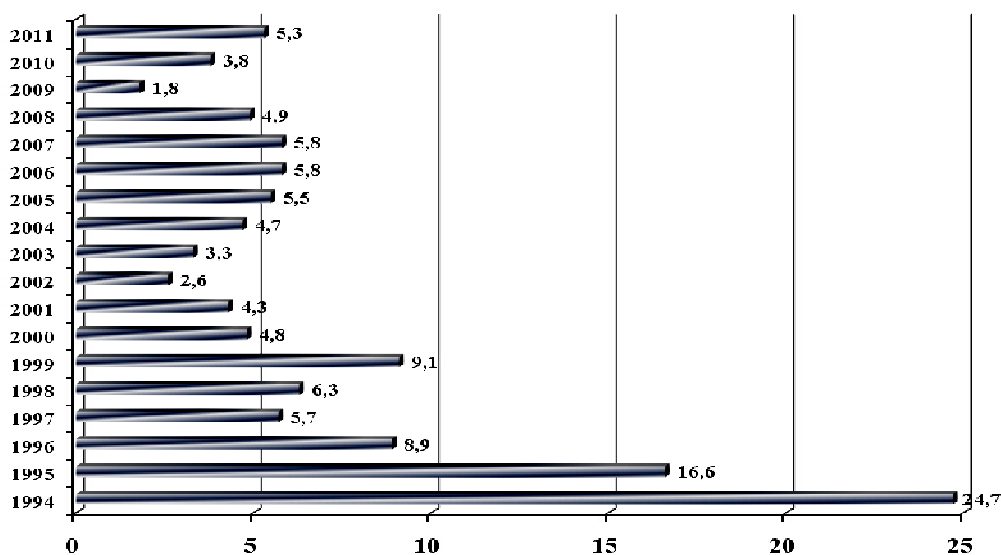


Рис. 1. Операційна рентабельність промислових підприємств¹¹

¹¹ За 2011 р. наведено прогнозні данні операційної рентабельності

Таке положення в промисловості призвело до значного погіршення стану ринку праці й ефективності використання персоналу. Загальна чисельність населення України складає 45,8 млн. осіб станом на 01.01.2010 р. Трудові ресурси (кількість людей як зайнятих в економіці, так і не зайнятих, але здатних трудитися) становлять приблизно 63 %. Чисельність економічно активного населення України за станом на 01.01.2010 р. склала 22,08 млн. осіб. Кількість зайнятих у промисловості скоротилося більш ніж в два рази за період 1990 – 2010 рр. [9]. Співвідношення чисельності зайнятого населення в економіці України з кількістю зайнятого в промисловості населення показано на рис. 2.

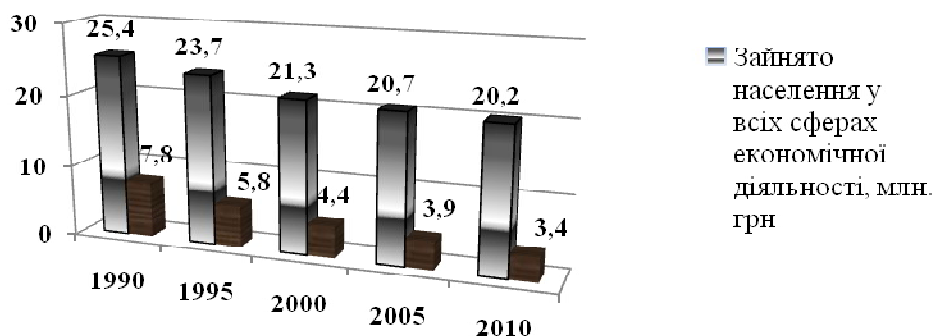


Рис. 2. Динаміка кількості зайнятого населення в промисловості України за період 1990-2010 рр.

На фоні загального зниження чисельності промислового персоналу спостерігається погіршення його якісного потенціалу, що призводить до зниження конкурентоспроможності трудових ресурсів. Можна відзначити такі негативні тенденції: скорочення загальної чисельності працівників на промислових підприємствах; старіння кадрового потенціалу на підприємствах промислової галузі; серед звільнених за власним бажанням переважають висококваліфіковані працівники, молоді фахівці; ріст кількості зайвої робочої сили; зниження з кожним роком ефективності використання кадрового потенціалу; коефіцієнт використання робочого часу перебуває на рівні 30-60%; низький рівень оплати праці, відсутність систем морального й матеріального заохочення й ін.

Підприємства повинні планувати свою роботу не тільки на найближче майбутнє, але й на перспективу. Важлива роль в цих планах відводиться кадровій політиці й кадровій стратегії, але значення кадрового потенціалу

як фактору оновлення виробництва та місце кадровій стратегії в генеральній стратегії підприємства не завжди повною мірою усвідомлюються власниками і керівництвом підприємства.

Кадрова реструктуризація має пріоритетне значення, тому що продуктивність праці на підприємстві, яке ефективно використовує своїх співробітників, може перевищувати в десятки й більше раз продуктивність праці на підприємстві, що не приділяє увагу ефективності використання людських ресурсів.

Схему та оцінку кадрової реструктуризації промислового підприємства наведено в роботі [10]. Тому автори даної статті приділяють увагу такому поняттю як реструктуризація кадрової стратегії промислового підприємства.

Якщо підприємство не має чітко та прозоро розробленої генеральної стратегії, керівництво не зможе сформулювати таку бізнес-модель, яка б забезпечила отримання прибутку.

В загалі кадрова стратегія підприємства – це система методів й засобів управління персоналом, яка застосовується з метою реалізації кадрової політики.

На сьогоднішній день не існує універсальної методики здійснення реструктуризації кадрової стратегії, що влаштовувала би кожне підприємство. Ми пропонуємо зробити акцент на таких моментах.

По-перше, реструктуризацію кадрової стратегії необхідно розглядати як постійний процес, якій повинен проводитися кожен раз, коли підприємство зазнає труднощів. Наприклад, підприємство знаходиться у кризовому або у задовільному стані (але прогнози його діяльності несприятливі), або підприємства-конкуренти стрімко нарощують відрив на базі унікальних конкурентних переваг, або впроваджують сучасні методики управління суб'єктами господарювання, такі як бюджетування, система збалансованих показників, системна динаміка тощо.

По-друге, реструктуризація кадрової стратегії повинна здійснюватися після зміни власника підприємства, особливо, коли воно переходить від неефективного управлінця до ефективного.

По-третє, під час реформування чи реорганізації підприємства (злиття, розподіл, створення холдингу або фінансово-промислової групи) також необхідна реструктуризація кадрової стратегії.

Причини, за якими більшість західних методик не можливо перенести на реалії української економіки, криються в тому, що вони дуже відносні та теоретизовані. А вітчизняні промислові підприємства мають деяку специфіку. Наприклад, це наявність величезних військово-промислових комплексів, а також промислових підприємств-гігантів. Як наслідок, фондоемна економіка, низька ефективність виробництва, відсутність гнучкого реагування на потреби економіки тощо. Ще одною перешкодою є те, що більшість керівників висувалася по партійній лінії, не маючи достатніх знань та досвіду, звідси низька економічна культура, «планування зверху», відсутність чітко розробленої місії та стратегії.

Найбільш суттєвий вплив на формування кадрової політики та стратегії надають структура розподілу власності підприємства й характер нововведень.

В табл. 2 ми пропонуємо схематичне зображення реструктуризації кадрової стратегії підприємства, де стисло відображені напрямки перетворень і перелік необхідних дій.

Таблиця 2

Складові реструктуризації кадрової стратегії підприємства

Напрямок перетворень	Перелік необхідних дій
1	2
Етап 1. Визначення стратегічних цілей	
1. Розробка структури цілей	Оцінка внутрішніх ресурсів підприємства (оцінка потенціалу керівників, стилю управління кадрами та формулювання власних цілей)
2. Персональна оцінка управлінців вищої ланки	
3. Формулювання місії	
Етап 2. Визначення найбільш важливого ресурсу підприємства ¹²	
1. Оцінка внутрішніх ресурсів підприємства	Аналіз внутрішніх критеріїв (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, збільшення долі ринка, покращення психологічного клімату в колективі, покращення іміджу підприємства тощо)
2. Оцінка якості управління персоналом	
Етап 3. Стратегічне дослідження зовнішньої середи	
Визначення можливостей та небезпек, що виникають з боку конкурентів або через урядове регулювання	Оцінка зовнішніх критеріїв (зростання прибутку, досягнення стабільного положення на ринку, відносно зниження вартості сировини)

¹² Тобто такого ресурсу підприємства, якій створює переваги в конкурентній боротьбі

Закінчення таблиці 2

1	2
Етап 4. Формулювання стратегічного рішення про належне використання сприятливих умов (або можливості протидіяти неприємностям)	
1. Детальне планування організаційної структури	Вибір стратегічного рішення, якій тягне за собою розробку програмних заходів та етап оцінки стратегії
2. Створення інформаційної структури	
3. Перегляд системи винагород співробітникам	
4. Розробка компенсаційної політики	
Етап 5. Оцінка реструктуризації кадрової стратегії	
Визначається, наскільки висунуті пропозиції узгоджуються зі станом навколишнього середовища, чи перевершує загальний результат суму окремих ефектів, чи здійсненні вони	

В основі кадрової стратегії підприємства лежить загальна стратегія розвитку організації. Як і стратегія розвитку всього підприємства, стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій і можливостей, що надаються зовнішнім діловим середовищем. Цілком природно, що домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить керівництву. Спочатку визначається загальна стратегія управління персоналом, а потім стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства.

На рис. 3 пропонується схема оцінки реструктуризації кадрової стратегії підприємства (РКСП).

Як можна побачити, реструктуризація кадрової стратегії промислового підприємства може здійснюватися в кілька етапів, причому роботи з кожного етапу можуть проводитися паралельно.

Процес реформування кадрової стратегії передбачає також переосмислення кадрової політики в відповідності з сучасними умовами господарювання; діагностику кадрового потенціалу підприємства; реформування системи навчання й розвитку персоналу; оцінку реструктуризації кадрової стратегії (тобто наскільки результативні були проведені заходи).

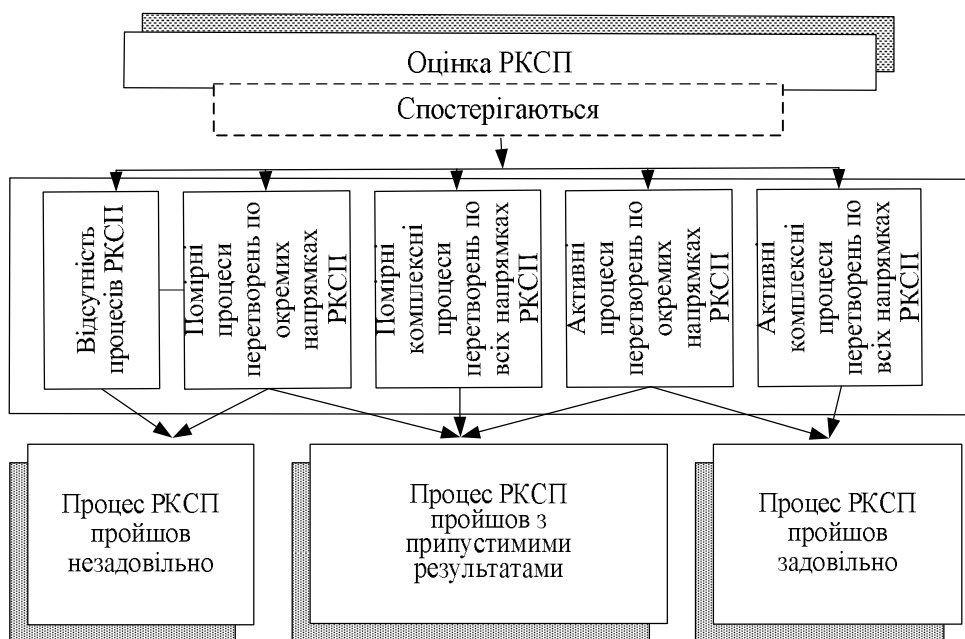


Рис. 3. Схема оцінки реструктуризації
кадрової стратегії підприємства

Висновки

Під час реструктуризації керівництво підприємства натикається на непереборний опір з боку персоналу. В цих умовах необхідні нові підходи до реформування, а саме в якості альтернативи необхідно використовувати тільки одну силу – це колектив підприємства та його творчий потенціал. Тому що будь-які нові технології та ідеї не будуть мати позитивного ефекту, якщо вони не зрозумілі всім колективом. Витрати й результати такого багатоаспектного проекту як реструктуризація з більшою точністю визначити неможливо, але якщо керівництво промислового підприємства почало процес реструктуризації кадрової стратегії – це вагомий крок у реформуванні всіх підсистем підприємства.

Подальшим напрямком у розвитку даної проблеми може бути розробка методичного підходу до оцінки персоналу в умовах реструктуризації, діагностика процесу стратегічного управління персоналом та його аналіз якості.

Література

1. Міждержавний статистичний комітет СНД [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cisstat.com/rus/macro/mac2_an.htm. – 20.09.2011 р.
2. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp_ric/vvp_u.htm. – 20.09.2011 р.
3. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь [Текст] / За заг. ред. В.М. Гейця [та ін.]. – К.: НБЦ НБУВ, 2009. – 687 с.
4. Статистичні таблиці з Послання Президента України до Верховної Ради [Текст] // Економіст. – 2003. – № 6. – С. 65-66.
5. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/fr_ed_1210_u.htm. – 20.09.2011 р.
6. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/fr_ed_1209_u.htm. – 20.09.2011 р.
7. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/fr_ed_1208_u.htm. – 20.09.2011 р.
8. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/fin/frg/frg_u/frg1207_u.htm. – 20.09.2011 р.
9. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/osp_rik_07u.htm. – 20.09.2011 р.
10. Гринева, В.Н. Оценка кадровой реструктуризации предприятий [Текст] / В.Н. Гринева, Ю.Б. Рабынина // Економіка розвитку. – Х. : ХДЕУ, 2004. – № 2 (30). – С. 72 – 76.

Надійшла до редакції 6.09.2011

Рецензент: д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту **В.М. Гриньова**, Харківський національний економічний університет, Харків.

**ПРЕДПОСЫЛКИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ***Ю.Б. Кракос, О.Н. Калинина*

В статье рассмотрен такой эффективный рыночный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия как реструктуризация. Проанализированы предпосылки и обоснована значимая роль кадровой реструктуризации предприятий. Исследованы условия, в которых необходимо осуществлять реструктуризацию кадровой стратегии предприятия, и рассмотрены ее составляющие. Проанализированы внутренние и внешние критерии, которые необходимы для стратегического анализа. Предложена схема проведения реструктуризации кадровой стратегии, которая содержит направления преобразований, перечень необходимых действий и оценку проведенных мероприятий.

Ключевые слова: кадровая реструктуризация, процесс, реформирование, стратегия, кадровая политика, кадровый потенциал, стратегические цели.

**PRECONDITIONS OF THE PERSONNEL STRATEGY
RESTRUCTURING OF DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES***J.B. Krakos, O.N. Kalinina*

The article presents an effective marketing tool increasing the competitiveness of the enterprise as restructuring. Preconditions are analyzed and the significant role of the personnel restructuring enterprise is proved. The conditions in which the needs of personnel strategy restructuring of enterprises are investigated and its components are considered. The internal and external criteria necessary for strategic analysis are analyzed in the given article. The scheme of carrying out of personnel strategy restructuring which contains the direction changes, the list of necessary actions and evaluate the activities is offered.

Keywords: personnel restructuring, process, reforming, strategy, personnel policy, personnel potential, strategic targets.

Кракос Юлія Борисівна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри «Фінанси» Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків, Україна, e-mail: JVKrakos@ukr.net.

Калініна Ольга Миколаївна – канд. екон. наук, доцент кафедри «Фінанси» Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків, Україна.