

УДК 669.013:331.108.26

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**Сафарова Р.В.** аспирант, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь**Сафарова Р. В. Реструктуризация персонала підприємств.**

У статті розглядаються тенденції зростання значущості реструктуризації на промислових підприємствах. Окремим напрямком розглянута реструктуризація персоналу на підприємстві, як в період кризи, так і в наступні роки. Також розкрито значення поняття реструктуризації. Реструктуризація - це зміна структури організації (порядку або розташування її елементів), а також елементів, що формують її бізнес, під впливом факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. Реструктуризації періодично підлягають всі підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, форми власності та видів діяльності, рентабельності, у тому числі підприємства, на яких вже склалася критична фінансово-економічна ситуація. У статті проведено аналіз впливу реструктуризації персоналу на промислового підприємстві в умовах кризи та її наслідки в наступні роки. Розглянуто результати прямолінійних і непродуманих дій у сфері реструктуризації персоналу на промислових підприємствах, які призводять до порушення основних і допоміжних процесів і дестабілізації діяльності підприємства. Автором запропоновано використання одного з оптимальних напрямів скорочення витрат з управління персоналом - аутстафінгу, який успішно застосовується в кадровій політиці більшості зарубіжних компаній. Аутстафінг - це додаткова можливість скоротити або збільшити число фактичних працівників компанії без зміни штани розкладу або залучити професіоналів для виконання конкретних разових, короткострокових проектів. Прикладом є використання цієї послуги компанією для залучення висококваліфікованих фахівців по роботі з корпоративними клієнтами. Аутстафінг зручний при необхідності заощадити на своїй кадровій службі або «розвантажити» її при великих обсягах робіт.

Сафарова Р. В. Реструктуризация персонала предприятий.

В статье рассматриваются тенденции роста значимости реструктуризации на промышленных предприятиях. Отдельным направлением рассмотрена реструктуризация персонала на предприятии, как в период кризиса, так и в последующие годы. Также раскрыто значение понятия реструктуризации. Реструктуризация - это изменение структуры организации (порядка или расположения ее элементов), а также элементов, формирующих ее бизнес, под воздействием факторов внешней или внутренней среды. Реструктуризации периодически подлежат все предприятия, независимо от организационно-правовой формы, формы собственности и видов деятельности, рентабельности, в том числе предприятия, на которых уже сложилась критическая финансово-экономическая ситуация. В статье проведен анализ влияния реструктуризации персонала на промышленном предприятии в условиях кризиса и его последствия в последующие годы. Рассмотрены результаты прямолинейных и непродуманных действий в сфере реструктуризации персонала на промышленных предприятиях, которые приводят к нарушению основных и вспомогательных процессов и дестабилизации деятельности предприятия. Автором предложено использование одного из оптимальных направлений сокращения затрат по управлению персоналом – аутстаффинга, который успешно применяется в кадровой политике большинства зарубежных компаний. Аутстаффинг — это дополнительная возможность сократить или увеличить число фактических работников компании без изменения штатного расписания или привлечь профессионалов для выполнения конкретных разовых, краткосрочных проектов. Примером является использование этой услуги компанией для привлечения высококвалифицированных специалистов по работе с корпоративными клиентами. Аутстаффинг удобен при необходимости сэкономить на своей кадровой службе или «разгрузить» ее при больших объемах работ.

Safarova R. Staff restructuring in the enterprises.

This article examines trends in the growing importance of restructuring in the industry. A separate area is considered restructuring their personnel, both in times of crisis, and in the following years. Article contains the revelation the meaning of the restructuring. Restructuring - the change the organization structure (order or location of its elements), as well as elements that make her business a result of factors external or internal environment. Restructuring can periodically subject to all enterprises, regardless of their legal status, ownership and activities, profitability, including enterprises that are already in a critical financial and economic situation. The article analyzes the impact of the restructuring of staff in an industrial plant in the crisis and its effects in the following years. The results of straight and ill-considered actions in restructuring personnel in industry, which lead to the violation of basic and auxiliary processes and destabilization of the company. The author suggested the use of one of the best areas to reduce costs for HR - outstaffing, which is successfully used in the staff policy of majority of foreign companies. Outstaffing - an option available to reduce or increase the number of actual pants employees without changing the schedule or to attract professionals for specific one-time, short-term projects. An example is the use of this service company to attract highly qualified specialists to work with corporate clients. Outstaffing convenient when you need to save on your personnel office or "unload" it with more work.

Постановка проблемы. Успешное функционирование и развитие предприятия в условиях переходного периода, прежде всего, зависит от умения высшего руководства быстро адаптироваться к внешней среде. Проблемы, связанные с реструктуризацией персонала на предприятии в настоящее время исследованы не достаточно, что ведет к потере квалифицированных кадров. Существует необходимость уточнения целей реструктуризации персонала на современных промышленных предприятиях.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованиям современных направлений по управлению персоналом в период реструктуризации посвящено ряд работ отечественных и зарубежных ученых: Е.С. Русака, С.В. Коршунова, А.С. Цепкова, В. П Пугачева, И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Р.Уотермена, Б.Карлофа.

Цель работы. Исследование влияния реструктуризации персонала на выбор оптимальных способов его управления на промышленном предприятии.

Изложение основного материала. Переход к рыночным отношениям, формирование товарных и финансовых рынков, а также конкуренция предъявляют новые жесткие требования к предприятиям. Одним из таких требований является реструктуризация, вследствие которой происходят глубокие изменения структуры и технологии производства, способов управления хозяйственными процессами и сбытом продукции, и, в конечном итоге, улучшаются финансово-экономические показатели.

В переводе с английского "реструктуризация" (restructuring) - это перестройка структуры чего-либо. Латинское слово структура (structura) означает порядок, расположение, строение. Если рассматривать предприятие как сложную систему, подверженную влиянию факторов внешнего окружения и внутренней среды, то термину "реструктуризация компании" ученые дали следующее определение:

Реструктуризация - это изменение структуры организации (порядка или расположения ее элементов), а также элементов, формирующих ее бизнес, под воздействием факторов внешней или внутренней среды. Реструктуризация предприятий – это комплекс радикальных изменений в производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности предприятия с целью повышения эффективности его функционирования и конкурентоспособности [1, С. 135].

Реструктуризация включает: совершенствование системы управления, финансово-экономической политики компании, ее операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.

В транснациональных компаниях человеческие ресурсы не рассматриваются как нечто изолированное от прочих ресурсов предприятия, работники предприятия — одна из главных составляющих стратегии эффективного управления. Напряженная конкурентная борьба, быстрое развитие того или иного направления бизнеса требуют достаточно частой смены технологий, постоянного поиска инноваций. В конечном счете, именно от способности работников своевременно реагировать на изменения зависит успешность внедрения и адаптации новшеств на предприятии. Стратегическое развитие человеческих ресурсов неотделимо от общей стратегии развития глобальных предприятий. При проведении реструктуризации компании ее работники должны одновременно и создать новую систему работы, и «вписаться» в нее.

На крупных предприятиях, существующих достаточно длительное время, наблюдается избыточная численность персонала и немного завышенный фонд оплаты труда. До возникновения кризисных ситуаций на это обычно никто не обращает внимания, поскольку затраты на зарплату персонала в крупных предприятиях составляют от 5% до 10% от общих расходов. В период кризиса при запуске стабилизационной программы, уменьшение затрат и экономия средств становятся основной целью предприятия. На украинских предприятиях в сложившейся ситуации реализация этой программы в основном сводится к массовому сокращению персонала

Автором был сделан анализ динамики среднесписочной численности персонала на примере крупного металлургического комбината в сложный экономический период 2008-2009 гг. (см. таблицу 1)

Таблица 1 - Динамика среднесписочной численности персонала комбината за 2008-2009 гг.

Категории персонала	2008г., отчет	2009г., отчет	2009 г. к 2008 г.	
			+, -	%
Среднесписочная численность, всего	20326	17049	-3277	83,9
в том числе:				
промышленно-производственный персонал	19723	16767	-2956	85,0
из него: - рабочих	15853	13393	-2460	84,5
- руководителей	1859	1674	-185	90,0
- специалистов	1942	1665	-277	85,7
- служащих	69	35	-34	50,7
непромышленный персонал, всего	603	282	-321	46,8
из него: - рабочих	428	189	-239	44,2
- РСС	175	93	-82	53,1

Результаты анализа свидетельствуют о том, что в сравнении с предыдущим годом, численность всего персонала уменьшилась на 3277 чел. (16,1 %), в том числе по промышленно- производственному персоналу – на 2956 чел. (15%), по непромышленному – на 321 чел. (53,2%), в результате работы по оптимизации структуры производства и управления [2, С. 85].

Таким образом, в 2008-2009 г.г. на предприятии работа по оптимизации структуры производства и управления направлена на массовое сокращение персонала. В период кризиса при запуске стабилизационной программы, уменьшение затрат и экономия средств, становятся основной целью предприятия, поэтому сокращение персонала на украинских предприятиях в таких условиях – первый и основной метод снижения затрат, который иногда приводит и к снижению производительности труда и потере квалифицированных специалистов.

2012 год стал для Украины первым годом стагнации после кризиса 2008-2009 годов, когда промышленное производство упало на 5,2 и 21,9% соответственно[99]. Стабильное падение индекса промышленного производства украинская экономика начала демонстрировать с августа 2012 года (-4,7%). В сентябре падение составило 7%. В следующие два месяца осени падение замедлилось до 4,2% и 3,7% соответственно. Однако уже в декабре 2012 года промышленное производство снова обрушилось на 7,6%. Эти данные свидетельствуют о том, что на современном этапе период открытого кризиса перешел в скрытый кризис и реструктуризация приобретает затяжной характер, что требует определенного четко выработанного подхода как к управлению персоналом, так и управлению предприятием [3].

Тотальное сокращение персонала может привести к сокращению расходов, но безвозвратно уничтожить целые функциональные цепочки в деятельности предприятия и только ухудшить ситуацию. Необходима большая осторожность при увольнении персонала, перераспределении функций, сокращении должностей, снижении выплат, надбавок и снятии социальных льгот.

Прямолинейные и непродуманные действия в этой сфере приводят к плачевным результатам, а именно: большое по численности увольнение сотрудников приведет к тому, что оставшийся персонал будет, не в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ; снижение объема фонда заработной платы приведет к снижению качества исполнения функций; урезание зарплат, надбавок, снятие социальных льгот, приведет к отсутствию мотивации персонала и не заинтересованности в результатах труда; увольнение сотрудников без проведения оценки квалификации приведет к общему снижению качества менеджмента на предприятии и качества выпускаемой продукции.

Сокращение должностей без учета функциональных взаимодействий приведет к нарушению основных и вспомогательных процессов и дестабилизации деятельности предприятия. Проведение реструктуризации направлено на оценку, сокращение и перераспределение оставшихся технических специалистов, руководящего персонала высшего и среднего уровня. Сохранение кадрового потенциала предприятия, установление правильной мотивации в период кризиса и расстановка оставшихся сотрудников - крайне трудная задача.

Увольнение большого количества сотрудников в комбинации с резким снижением заработной платы приведет к потере мотивации, то есть уже оставшийся персонал не будут интересоваться ни результатами собственного труда, ни антикризисные цели предприятия, а только поиск другой работы. Поэтому необходимо привлекать новые методы сокращения затрат. Одним из таких направлений оптимального сокращения затрат по управлению персоналом является аутстаффинг.

Аутстаффинг — это дополнительная возможность сократить или увеличить число фактических работников компании без изменения штатного расписания или привлечь профессионалов для выполнения конкретных разовых, краткосрочных проектов. Двойной контроль над выполнением заданий, со стороны заказчика и компании-провайдера, повышает качество работы персонала, позволяет оценить перспективных сотрудников без привлечения их на испытательный срок или без приема их на постоянную работу. Аутстаффинг удобен при необходимости сэкономить на своей кадровой службе или «разгрузить» ее при больших объемах работ. Некоторые компании пользуются этой услугой для привлечения высококвалифицированного специалиста по работе с корпоративными клиентами. Услуга аутстаффинга выгодна для компаний, которые не имеют возможности увеличить штатную численность сотрудников, но нуждаются в них для выполнения своих задач. Компания, предоставляющая услуги аутстаффинга, кроме перевода в свой штат сотрудников заказчика берет на себя все кадровое делопроизводство — от начисления заработной платы до выдачи справок, необходимых для получения виз или ипотечных кредитов. Клиент получает счет за услугу, куда включены расходы на зарплаты, бонусы и соцпакет плюс комиссионные в размере 20—30%. Для передаваемых из рук в руки сотрудников, по сути, ничего не меняется: зарплата та же, стаж идет, процедура увольнения не упрощается, а в резюме можно указывать настоящее место работы. Интерес представляет зарубежный опыт по использованию услуги аутстаффинга. Среди клиентов Philips и Samsung (нанимают таким образом мерчандайзеров), Procter & Gamble (сотрудники склада), General Motors (водители). В этом году, например, фирма «Тюменнефтегеофизика» проводила тендер на аутстаффинг медицинского персонала, работающего в полевых бригадах. По статистике Ventra, 46% заказов приходится на административный персонал, 24% — на финансистов среднего звена, 14% — на IT-специалистов, 10% — на топ-менеджеров, 6% — на рабочих специальности [3].

В г. Санкт-Петербург пока только присматриваются к новой технологии снижения расходов на администрирование кадров – аутстаффингу. Сохраняя при этом качество оказания услуг своими рабочими, многие управленцы всё же не хотят менять уже устаревшие схемы уплаты налогов и пытаются по-своему интерпретировать использование аутстаффинга.

На рынке г. Санкт-Петербурга по оказанию услуг аутстаффинга и лизинга в основе своей всё те же крупные Российские и иностранные компании, которые не позиционируют данные услуги, как основные.

Более популярной услугой среди фирм Санкт-Петербурга является лизинг персонала. Многие региональные компании, занимающиеся сбытом алкогольной продукции, как в Петербурге, так и на территории всей России, нанимают специалистов, работая с ними посредством лизинга. Примечателен и опыт компании "Кока-Кола", которая приняла решение по выводу из своего штата персонала по обслуживанию складов, оформив с агентством "Центр трудоустройства и занятости" договор по аутстаффингу, подразумевая при этом услуги по лизингу.

Вывод. На основе анализа динамики среднесписочной численности персонала на примере металлургического комбината в период кризиса 2008-2009 гг. была установлена тенденция к снижению численности персонала. Это свидетельствует о том, что основным направлением по оптимизации затрат в кризисный период на предприятиях является массовое сокращение персонала, которое зачастую ведет к потере квалифицированных специалистов. В последующий период 2010-2012 г.г. ситуация практически не изменилась, так как этот период стал периодом скрытого кризиса, характеризующегося падением промышленного производства.

Автором был рассмотрен процесс реструктуризации как инструмент выявления оптимального способа управления персоналом промышленных предприятий. Также предложено использование одного из оптимальных направлений сокращения затрат по управлению персоналом – аутстаффинга, который успешно применяется в кадровой политике большинства зарубежных компаний. Примером является использование этой услуги компанией для привлечения высококвалифицированных специалистов по работе с корпоративными клиентами. Аутстаффинг позволяет снизить затраты на кадровой службе, не снижая при этом объема работ.

Таким образом, в работе показано увеличение значимости выбора оптимального способа управления персоналом при реструктуризации персонала на предприятии, что поможет избежать значительных затрат и внести радикально новые изменения в систему управления персоналом.

Список использованных источников:

1. Русак Е.С. Экономика предприятия // курс лекций. – 2004. –135 с.
2. Отчет о работе отдела кадров ПАО «Азовсталь» за 2008 -2009 г. – Мариуполь.- 2010 –75 с.
3. Экономический кризис на Украине (2008—2009) // <http://ru.wikipedia.org>
4. Коршунов С.В. Механизмы и условия привлечения работодателей из наукоемких отраслей к формированию содержания подготовки инженеров // Содержание, формы и методы обучения в высшей школе – М., 2007. – с 84.
5. Цепков А.С. Кризис и федеральная система профессионального образования // Администратор образования. – 2009. - №5. – С. 4–6.

Ключевые слова: реструктуризация, аутстаффинг, персонал, сокращение персонала, кризис, снижение затрат;

Ключові слова: реструктуризація, аутстафінг, персонал, скорочення персоналу, криза, зниження витрат;

Keywords: restructuring, outstaffing, staff, staff reduction, crisis, cost reduction;

УДК 005.21:658

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Цурік О. В., аспірант кафедри економіки підприємства Донецького національного університету

Цурік О. В. Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства.

У статті визначено сутність стратегічного управління. Виділено етапи процесу вибору стратегії розвитку підприємства. Розглянуто та проаналізовано інструментарій визначення множини стратегічних альтернатив в умовах нестабільності. Зокрема, особливу увагу приділено таким інструментам як: інформаційне забезпечення, стратегічне планування, стратегічний аналіз, діагностика стану підприємства в конкурентному середовищі. Надано визначення стратегічної інформації, виділено її характерні риси та певні ознаки якості. Розглянуто такий інструмент виявлення проблем, загроз та можливостей підприємства як моніторинг та наведено його функції. Підкреслено основні переваги стратегічного планування, систематизовано його основні принципи та розкрито їх зміст. Зазначено мету стратегічного аналізу та приведено його функції. Визначено необхідність вивчення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Розкрито етапи здійснення діагностики стану підприємства та виділено форми діагностики. В статті також наведено критерії вибору альтернативних рішень. В теорії управлінських рішень за умов невизначеності вибір альтернативи