

strategy", *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriiia «Ekonomika»*, Kyiv, issue 7, pp. 208-215.

2. Zakharova, T. and Kutlaliiev, A. (2009), "Method conjoint analysis as a tool of analysis study desires of consumers", *Sotsiologiiia 4M*, no. 28, pp.18-24.

3. Karaev, V. and Balabanov, A. (2008), "Conjoint analysis of research in practice market", *Marketing in Russia and abroad*, no 2, pp. 7-16.

4. Karaev, V. and Balabanov, A. (2008), "Conjoint analysis of research in practice market" (continuation), *Marketing in Russia and abroad*, no. 5, pp. 3-18.

5. Cherenkov, A. (1994), "Application of the method of conjoint analysis marketing study", *Marketing in Russia and abroad*, no. 4, pp. 24-28.

6. Cherchyll, G. (2001), *Marketingovyie issledovaniia*, [Marketing research], SPb: Piter, 748 p.

7. European Union EURO 5 & 6 Regulation/ AVL EMISSION REPORT POLLUTANT, available at: https://www.avl.com/c/document_library

8. Marder, Eric. (1999), "The assumptions of choice modelling: Conjoint analysis and SUMM", *Canadian Journal of Marketing Research*, Volume 18, 12 p.

УДК 338.45

Шуран І.В.,
аспірант*

*Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя*

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ПОГЛЯДУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Shuran I.V.,
graduate student

Ternopil National Technical University named after Ivan Pul'uj

EFFECTIVENESS OF DIVERSIFICATION OF MACHINE BUILDING ENTERPRISES FROM THE VIEW OF STAFFING

Постановка проблеми. Ефективне формування кадрового потенціалу є основою успішних диверсифікаційних змін на машинобудівному підприємстві. За таких умов основним завданням для керівництва підприємства є пошук оптимального рішення стосовно ефективного використання та залучення персоналу. Визначення шляхів вирішення кадрових питань, які виникають в процесі диверсифікації машинобудівного підприємства має вирішальне значення для успішного розвитку машинобудівного комплексу України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань ефективного управління персоналом проводило багато вчених, таких як Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [1], Мурашко М. І. [2], Писаревська Г. І. [3], Грачев В. С. [4], Нестеренко Л. О. та Міщерина Т. Г. [5]. Серед зарубіжних вчених це Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. [6], Ансофф І. [7] та інші дослідники.

Нестеренко Л. О. та Міщерина Т. Г. у своїх працях відзначають, що керівництво повинно враховувати особливості управління персоналом в залежності від напрямків диверсифікації діяльності підприємства для раціонального та більш ефективного використання трудових ресурсів. На думку Грачева В.С., в умовах диверсифікаційного

* Науковий керівник: Федішин Б.П. - к. е. н., професор

процесу керівництво повинно постійно контролювати рівень витрат на управління організацією, і як тільки вони починають підвищуватися, воно зобов'язане радикально змінити структуру управління. Проте Грачев В.С. та більшість авторів не приділяють належної уваги дослідженню проблем пов'язаних з формуванням оптимальної кадрової структури підприємства в процесі диверсифікації.

Постановка завдання. В процесі диверсифікації машинобудівного підприємства кадрове забезпечення в більшості випадків розглядається поверхнево. Тому, метою дослідження є визначення наявних кадрових питань, пов'язаних із перерозподілом, перекваліфікацією та реструктуризацією персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Диверсифікація є однією із стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Проте, варто пам'ятати, що при проведенні диверсифікації підприємства відбуваються структурні зміни його кадрового потенціалу. Ефективність виробництва чи діяльності підприємства залежить від ефективності використання його трудових ресурсів.

Загальні підходи до підвищення ефективності використання персоналу підприємства становлять основу кадрового менеджменту як діяльності з управління, що полягає в розробці концепції кадрової політики підприємства, кадрової стратегії, її принципів і методів, які використовуються для забезпечення ефективного формування кадрового потенціалу підприємства. Діяльність будь-якого підприємства залежить від його співробітників, персоналу.

На думку Грачева В. С., в умовах диверсифікаційного процесу головною проблемою для керівництва постає проблема подолання негативного ефекту збільшення витрат на управління диверсифікованою організацією. Керівництво повинно постійно контролювати рівень витрат на управління, і як тільки вони починають підвищуватися, воно зобов'язане радикально змінити структуру управління. При цьому на рівні організації в цілому топ-менеджери повинні визначити якісні параметри заходів щодо вдосконалення оргструктур, кількості працівників підприємства, які залучені у даному заході, термінів проведення заходів, витрат на здійснення заходів. На рівні структурних підрозділів підприємства, де об'єктом управління є працівники та їх групи, конкретизація заходів щодо вдосконалення оргструктур повинна враховувати характеристики працівників підприємства, що залучені в той чи інший захід, диференціацію витрат і термінів проведення заходів стосовно конкретного працівника.

Адаптація системи управління персоналом до умов діяльності диверсифікованої організації здійснюється за наступним логічним ланцюжком: від змін у зовнішньому середовищі бізнесу до диверсифікації організації, потім - до вдосконалення організаційної структури в цілому і служби управління персоналом, як одного з ключових ланок цієї структури. У свою чергу, в компетенцію служби управління персоналом увійде все коло проблем, пов'язаних з визначенням потреби в персоналі і забезпечення цієї потреби [4].

Пропонуємо декілька напрямів забезпечення кадрами виробництва в процесі диверсифікації машинобудівного підприємства (рис. 1).

Як видно з рисунку 1, першим напрямом забезпечення кадрами виробництва в процесі диверсифікації є залучення існуючого персоналу підприємства при умові його повної відповідності до поставлених вимог при переході на нові види діяльності. Наступним напрямом кадрового забезпечення підприємства може бути перекваліфікація існуючих працівників шляхом навчання, стажування при умові можливості та задовільної ефективності її проведення. І останнім напрямом кадрового забезпечення підприємства в процесі диверсифікації є пошук нових кадрів, які у найбільшій мірі відповідають вимогам, що ставляться до працівників в процесі диверсифікаційних змін.

Отже, можна стверджувати, що диверсифікація діяльності підприємства неодмінно пов'язана із формуванням кадрового забезпечення. Поєднання диверсифікаційних рішень стосовно запровадження нових видів продукції із вирішенням кадрових питань, супроводжується пошуком найбільш ефективного рішення щодо використання наявного на підприємстві кадрового потенціалу та залучення додаткових висококваліфікованих працівників.

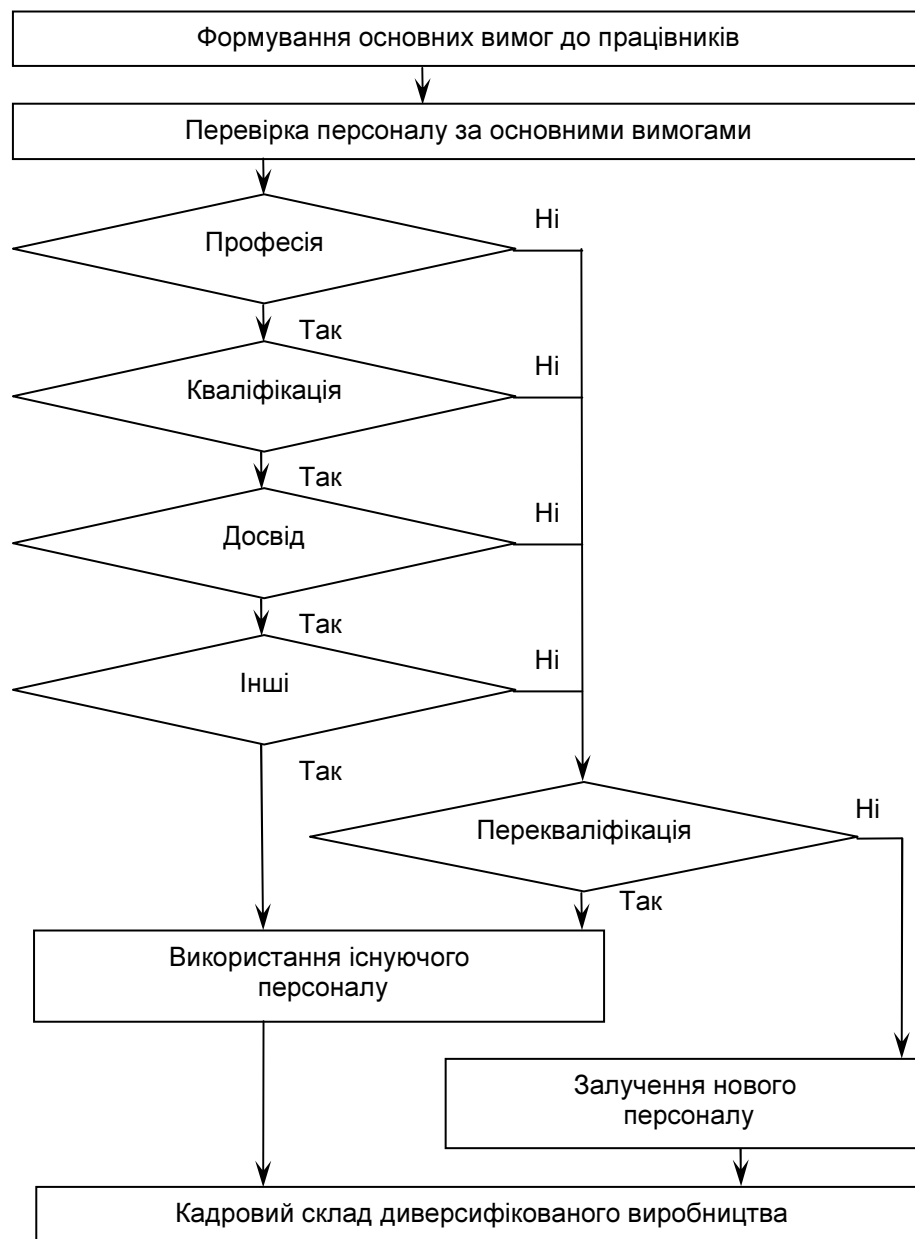


Рис. 1. Напрями забезпечення кадрами виробництва в процесі диверсифікації машинобудівного підприємства

Джерело: [8, с. 306]

Згідно поданого нижче алгоритму формування кадрового складу підприємства в процесі диверсифікації (рис. 2), першим етапом є перевірка відповідності наявних на підприємстві працівників тим професіям, які необхідні для диверсифікованого виробництва.

Для підприємств машинобудівної галузі існує чіткий розподіл певних обов'язків, що повинен виконувати працівник відповідно до тієї чи іншої професії. Самі професії визначаються вимогами виробництва, а точніше, технологічними складовими виробництва. Тобто, для виробництва того чи іншого виробу необхідно застосувати певну технологію, відповідно до якої потрібно залучити визначену кількість працівників певних професій (токарі, фрезерувальники, шліфувальники і т. ін.). Отже, враховуючи існуючу кількість працівників певних професій на підприємстві та відповідні зміни у цій кількості, в процесі диверсифікації необхідно визначити відповідність кадрового забезпечення підприємства новим вимогам.

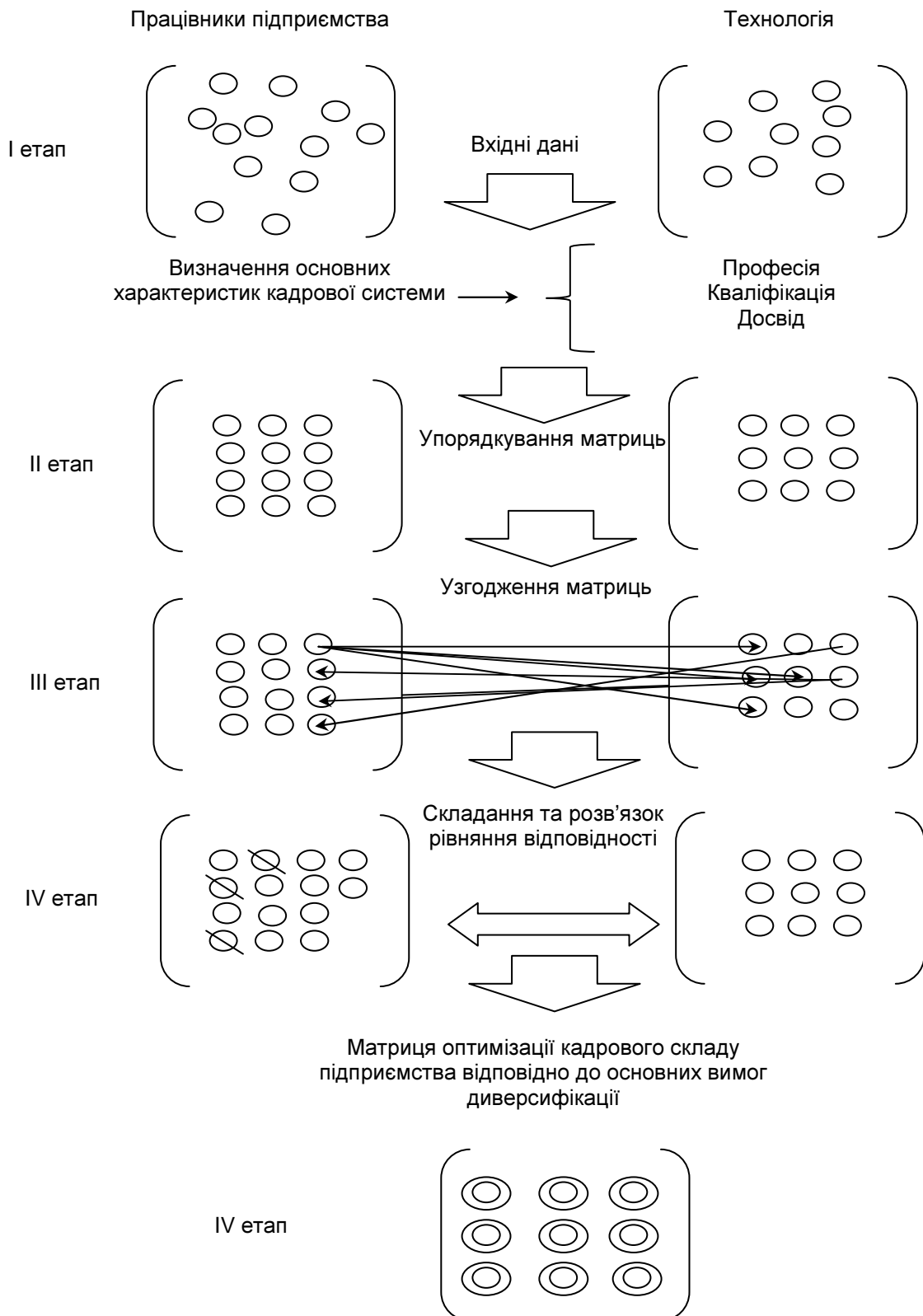


Рис. 2. Алгоритм формування кадрової системи машинобудівного підприємства в процесі диверсифікації

Джерело: розроблено автором

Якщо розглянути показники кількості професій та відповідну кількість працівників кожної професії за визначальні чинники диверсифікації кадрової системи підприємства, то можна визначити відповідні диверсифікаційні рівні кадрової системи. Для цього розглянемо модель кадрового забезпечення підприємства до і після проведення диверсифікаційних змін:

$$\begin{aligned}
 NP_{dd1} &\rightarrow NR_{dd1} & NP_{pd1} &\rightarrow NR_{pd1} \\
 NP_{dd2} &\rightarrow NR_{dd2} & \Leftrightarrow NP_{pd2} &\rightarrow NR_{pd2} \\
 \dots & & \dots & \\
 NP_{ddn} &\rightarrow NR_{ddn} & NP_{pdm} &\rightarrow NR_{pdm}
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

де NP_{dd} та NR_{dd} – відповідно кількість професій та працівників до диверсифікації діяльності підприємства;

NP_{pd} та NR_{pd} – відповідно кількість професій та працівників після проведення диверсифікаційних заходів.

Відповідно рівень диверсифікації кадрової системи за кількістю професій та кількістю працівників визначимо із залежностей:

$$Dks(NP) = \frac{NP_{dd}}{NP_{pd}}
 \tag{2}$$

$$Dks(NR) = \frac{NR_{dd}}{NR_{pd}}
 \tag{3}$$

де $Dks(NP)$ та $Dks(NR)$ – рівень диверсифікації кадрової системи за кількістю професій та кількістю працівників відповідно.

Для визначення рівня кадрового забезпечення підприємства необхідно визначити рівень відповідності кожного працівника до диверсифікаційних вимог реалізації технологічних процесів. Тобто, в процесі диверсифікації діяльності підприємства проходить відповідна зміна щодо вимог до його працівників. Знаючи рівень відповідності кожного працівника до певного виробничого процесу і усієї існуючої їх кількості на підприємстві, можна проводити ефективну кадрову політику диверсифікації та самі диверсифікаційні процеси спрямовувати у відповідному до кадрового забезпечення підприємства руслі.

Пропонуємо основний підхід до визначення коефіцієнта відповідності працівника підприємства диверсифікаційним змінам (коефіцієнта диверсифікаційної відповідності) або (узагальненого оціночного коефіцієнта працівника за технологією) базувати на процесі упорядкування основних характеристик виробничого процесу у певному визначеному напрямку діяльності підприємства за вимогами до кадрового забезпечення (рис. 2). Тобто, на початку процесу у підприємства є певний потенціал з наявними трудовими ресурсами, який необхідно співставити із новими технологіями, що появилися в процесі диверсифікації. Вхідними елементами системи в цьому випадку є наявна кадрова система та вимоги щодо кадрового забезпечення певних технологічних процесів (рис. 2, I етап).

В подальшому, з метою отримання можливості аналізу та співставлення певних даних, необхідно створити матриці, які описували б наявний склад персоналу та вимоги щодо персоналу за певними характеристиками. Ці характеристики повинні бути визначальними для формування і упорядкування даних у матрицях. Такими характеристиками, на нашу думку, є

перелік професій (наявний і необхідний після диверсифікації), кваліфікація працівників за професіями та досвід роботи. Формування й упорядкування матриць за даними характеристиками відбувається на другому етапі оцінки відповідності кадрового складу.

Третій етап стосується узгодження створених матриць, а саме пошуку відповідностей між наявним та необхідним кадровим складом підприємства. При цьому необхідно скласти рівняння відповідності, розв'язком якого буде шукана матриця оптимізації кадрового складу підприємства відповідно до вимог диверсифікації.

З розглянутої методики формування кадрової системи підприємства основними оціночними критеріями виступають професія P , кваліфікація K та досвід працівника D :

$$EP = f(P, K, D) \quad (4)$$

де EP – оцінка працівника за основними критеріями.

Якщо розглянути дані критерії більш детально, то можна зробити висновок, що професія є визначальним, але не градієнтним критерієм. Щодо кваліфікації та досвіду, то дані критерії є градієнтними і можуть використовуватись як оцінка певного рівня ефективності працівника (рис. 3).

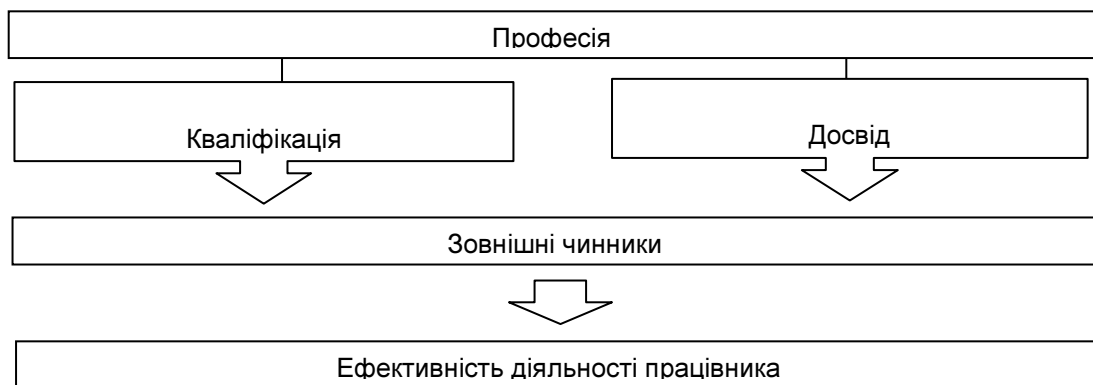


Рис. 3. Визначальні характеристики працівника щодо ефективності його діяльності

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, підсумовуючи вище сказане, з метою забезпечення оптимального кадрового складу підприємства в пост диверсифікаційний період для кожного працівника підприємства необхідно визначати коефіцієнт його ефективної відповідності до технологічних вимог, які є наявні на підприємстві та склалися як в процесі диверсифікації його діяльності, так і без неї:

$$K_{ep} = \prod_{i=1}^{N_p} K_i D_i \quad (5)$$

де N_p – кількість професій, що необхідна згідно технологічних вимог.

Для визначення кількісної характеристики даного показника необхідно сформувані визначальні для кожного підприємства шкали оцінювання як кваліфікації, так і досвіду працівників. Дана оцінка повинна базуватись на конкретних вимогах до працівників та даному підприємстві.

Висновки та подальші дослідження Діяльність більшості машинобудівних підприємств України відзначається процесами освоєння як нових видів продукції і технологій для підприємства. Це пов'язано із вимогами ринку, які диктують свої правила існування підприємств. При цьому неможливо обійтись без диверсифікації виробництва як на окремих дільницях того чи іншого підприємства, так і на цілих підприємствах машинобудівної галузі. Великим підприємствам важко проводити диверсифікаційні заходи, спрямовані на перехід до

виробництва нової висококонкурентної продукції. Кадрове забезпечення таких процесів є значною проблемою, і в більшості випадків причиною неможливості диверсифікаційних змін. Важливим при переході на нові види діяльності є вирішення завдання мінімізації витрат, що пов'язані із кадровими питаннями та відповідно максимізації кадрового потенціалу. Адже, при переході на нові види діяльності, на підприємстві повинні залучатися і нові професії.

У статті представлено розроблений нами алгоритм формування кадрового складу підприємства в процесі диверсифікації, який дасть можливість перевірити відповідність наявних на підприємстві працівників тим професіям, котрі необхідні для диверсифікованого виробництва та забезпечить ефективне формування трудового потенціалу машинобудівного підприємства в процесі диверсифікації.

Література

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук ; видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». – 2005. – 308 с
2. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник / М. І. Мурашко. – К. : Товариство "Знання", КОО, 2002. – 311 с.
3. Писаревська Г. І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства / Г. І. Писаревська // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. Серия: Экономические науки. – Х. : ХНАМГ, 2009. – Вип. 87. – С. 376–385.
4. Грачев В. С. Диверсификация организации и адаптация к ней системы управления персоналом [Електронний ресурс] / В. С. Грачев. – Режим доступу: <http://www.jourclub.ru/27/1387/1/>
5. Нестеренко Л. О. Особливості управління персоналом при здійсненні диверсифікації діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. О. Нестеренко, Т. Г. Міщерина. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=30691>
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Шуран І. В. Формування кадрового складу на машинобудівних підприємствах в процесі диверсифікації / І. В. Шуран // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 3, Т. 1 – С. 302-307.

References

1. Crushelnytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2005), *Upravlinnia personalom*, [HR Management], tutorial, "Condor", Kyiv, Ukraine, 308 p.
2. Murashko, M.I. (2002), *Menedzhment personalu*, [Personnel management], tutorial, Tovarystvo "Znannya", Kyiv, Ukraine, 311 p.
3. Pysarevska, H.I. (2009), "Assessment of human resources enterprise", Kommunalnoe khozyaistvo horodov, KhNAMH, Kharkov, Ukraine, Issue 87, pp. 376-385.
4. Grachev, V.S. (2012), Diversification and adaptation of the organization to control system personnel, available at: <http://www.jourclub.ru/27/1387/1/>
5. Nesterenko, L.O. and Mischeryna, T.G. (2012), Features of HR in the implementation of the diversification of the company, available at: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=30691>
6. Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (1998), Strategic management. Art of Design and realization of strategy, high school textbook, translate from English Zaitseva L.G., Sokolova M.I., Banki i birzhi, YUNITI, Moscow, Russia, 576 p.
7. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravleniie*, Strategic Management, Ekonomika, Moscow, Russia, 519 p.
8. Shuran, I. (2013), "Formation staff at engineering companies in the process of diversification", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, no. 3, volume 1, pp. 302-307.