

для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин ; под ред. О. П. Глудкина. – М. : Радио и связь, 1999. – 600 с. 4. Конти Т. Качество: упущенная возможность? Книга, заставляющая задуматься предпринимателей, менеджеров и служащих, стремящихся к успеху в бизнесе / Т. Конти ; пер. с итал. В. Н. Загребельного. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 213 с. 5. Колегаев Р. Н. Экономическая оценка качества и оптимизация системы ремонта машин / Р. Н. Колегаев. – М. : Машиностроение, 1980. – 239 с. 6. Петрович И. Определение конкурентоспособности товаров производственного назначения в системе маркетинга / И. Петрович, А. Катаев // Экономика Украины. – 1997. – № 10. – С. 30–37. 7. Срочная сертификация ГОСТ Р ИСО 9001:2008 (ISO 9001:2008) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iso-9001.ru/>. 8. Пономаренко В. С. Концептуально-методологичні засади формування адаптивної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / за ред. д.е.н., проф. В. С. Пономаренка, д.е.н., проф. М. О. Кизима, д.е.н., проф. О. М. Тищенко. – Харків : ВД "ИНЖЕК", 2008. – С. 62–78. 9. Офіційний сайт Держкомстату України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua. 10. Булеев И. П. Трансформация общества и экономика: опыт и перспектив : монография / И. П. Булеев ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2006. – 336 с. 11. Орлов П. А. Государственное регулирование экономики как важная составляющая становления социально ответственного маркетинга и повышения конкурентоспособности продукции / П. А. Орлов // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики / під ред. докт. екон. наук, проф. В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, проф. М. О. Кизима, докт. екон. наук, проф. О. М. Тищенко. – Харків : ФОП Лібуркін Л. М. ; ВД "ИНЖЕК", 2009. – С. 50–64. 12. Bouilhet A. Désaccords au sommet sur la taxe bancaire Le Figaro / A. Bouilhet. – 27.06.2001. 13. Тарасенко Я. Эрзац-молоко и фальсифицированная сметана ещё встречаются, увы, в харьковских магазинах / Я. Тарасенко // Время. – 5 июня 2010. – № 99(16530). 14. Взгляд из Франкфурта: поле диоксиновой бойни [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://minfin.com.ua/2011/01/10-/305188/>. 15. Дети Украины начинают пить и курить с 11 лет (опрос) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://health.unian.net/rus/detail/189499>. 16. <http://zavisimosti.net.ua/igromaniya-ludomaniya.html>. 17. Веснич А. Как расцветает игровой бизнес через год после запрета / А. Веснич // Время. – 19 июня 2010. – № 109(16540). 18. Закон України "Про рекламу" // Урядовий кур'єр. – 1996. – № 137–138. – С. 6–7. 19. <http://translate.google.com.ua/translate?hl=ru&sl=uk&tl=ru&u=http%3A%2F%2Fvkurse.ua%2Fua%2Fanalytics%2Favnodushie.html>. 20. ДСТУ ISO 9001:2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К. : Держспоживстандарт України, 2001. – 24 с. 21. ДСТУ ISO 9001:2009. (ISO 9001:2008, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с. 21. <http://www.dssu.gov.ua/document/123486/Станом090210.pdf>. 23. Тупкало В. Н. Стандарт ISO 9001:2008 или восемь лет страстей по качеству [Электронный ресурс] / В. Н. Тупкало. – Режим доступа : <http://trn.work.ua/articles/1097/>. 24. Закон Украины "О защите прав потребителей" // Ведомости Верховной Рады. – 1991. – № 30. – Ст. 379. 25. Закон України "Про безпечність та якість харчових продуктів" // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1998. – № 19. – Ст. 98.

Рецензент
докт. екон. наук,
профессор Пономаренко В. С.

Стаття надійшла до редакції
10.12.2010 р.

УДК 005.591.4:005.95

Лепейко Т. І.
Назаров Н. К.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПЕРЕБУДОВА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛADOVA ПРОЦЕСУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Анотація. Розглянуто напрями організаційної перебудови персоналу як складову частину процесу реструктуризації; запропоновано адаптивний до кризових умов метод реструктуризації персоналу підприємства.

Анотация. Рассмотрены направления организационной перестройки персонала как составную часть процесса реструктуризации; предложен адаптивный к кризисным условиям метод реструктуризации персонала предприятия.

Annotation. Directions of organizational alteration of personnel as component part of process of restructuring are considered; the adaptive to the crisis terms method of restructuring of personnel of enterprise is offered.

Ключові слова: реструктуризація персоналу, напрями організаційної перебудови, структурні фактори, модель активного пристосування.

Інтенсивний розвиток ринкової економіки в Україні й супутні цьому процесу зміни загострили проблеми адаптації вітчизняних підприємств до зовнішнього середовища. Відсутність адекватних стратегій розвитку виявила нездатність багатьох бізнес-структур реагувати на умови, що вже декілька років диктує світова економічна криза. Під впливом цього явища формується новий тип підприємства, який характерний для кризових або перехідних періодів. Такі підприємства орієнтовані на виживання й намагаються продовжити свою діяльність у вкрай нестабільних умовах. Основою для подібної орієнтації стають такі нестабільні умови, коли підприємствам дуже важко передбачити наслідки своїх теперішніх дій. На відміну від моделі консервативної поведінки, при якій підприємство багато в чому інерційно і вирішує проблеми, що виникають, традиційним чином або чекає їх вирішення на державному рівні, з'являється модель активного пристосування до змін. При цьому ставка робиться на власні сили: вміння самостійно прогнозувати розвиток ситуації й, не чекаючи допомоги від держави, вжити відповідних заходів, що вимагає кардинального перегляду організаційних зв'язків усередині підприємства.

Теоретичні аспекти організаційної перебудови підприємства й відповідної зміни структури підприємства викладені в роботах таких вчених, як: Д. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доннелі [1], Р. Дафт [2], Бузановський С. С., Горелов Н. А., Титков А. С. [3], Мазур І. Н., Афонін А. С., Нестерчук В. П. [4], Кравченко В. Ф., Кравченко Е. Ф., Забелин П. В. [5], Н. Тренев [6]. В опублікованих ними роботах, відображені окремі аспекти реструктуризації як усього підприємства, так і частково організаційних перетворень структури персоналу. Однак аналіз наукових праць, присвячених проблематиці досліджуваного питання, показав, що основна увага приділена саме реструктуризації підприємства, а персонал залишається поза увагою дослідників. Щодо наукових праць із соціально-трудової сфери, якою з наукової точки зору займаються Кібанов А., Колота А., Грішнова О., Лук'янченко Н., Єгоршин А., Савченко В., Семикіна М. та

інші [7– 9], то вони дотримуються класичної теорії управління персоналом і розвивають традиційні методи і моделі в умовах стабільного зовнішнього середовища, приділяючи недостатню увагу антикризовим заходам в управлінні людськими ресурсами підприємства.

Метою даної статті є обґрунтування проведення організаційних змін і розробка пропозицій щодо напрямів організаційної перебудови персоналу підприємства на основі аналізу структурних факторів.

Слід зазначити, що реструктуризація – це багатовимірне поняття. Воно, насамперед, включає нову систему цілей і їх розподіл між різними ланками, оскільки механізм управління повинен бути орієнтований на досягнення цілей. Перетворення стосуються складу підрозділів; розподілу завдань і функцій за всіма ланками; розподілу відповідальності, повноважень і прав усередині організації, співвідношення централізації й децентралізації. Важливими елементами реструктуризації є зміни комунікацій, потоків інформації й документообігу в організації. Нарешті, зміни повинні торкнутися й поведінкової системи, людей і груп, що постійно вступають у різні взаємини для вирішення спільних завдань. Чим швидше реакція організації на зовнішні зміни й реалізація відповідних дій, тим швидше організація вийде із зони нестабільності і зможе конкурувати у нових умовах.

Організаційні зміни становлять процес заміни застарілих і нездатних належною мірою виконувати свої функції елементів новими або доповнення їх раніше не існуючими з метою наблизити її можливості до вимог розвитку.

В основу дослідження покладено положення, що зміни у сфері управління персоналом слід розглядати як складову частину процесу реструктуризації підприємства в цілому.

Протиріччями, що ведуть до розпаду традиційної структури персоналу, можна вважати такі:

- зміна корпоративної стратегії підприємства при наявності людського ресурсу, що забезпечував попередню стратегію;
- реформування традиційної організаційної структури під впливом нових ринкових (або кризових) умов;
- невідповідність професійно-кваліфікаційної структури й нових функціональних вимог до персоналу;
- нездатність персоналу підприємства вчасно переходити на виробництво нової продукції (унаслідок негнучкої технологічної організації виробництва й наявності вузькоспеціалізованих ресурсів);

опір організаційним змінам внаслідок незадоволеності персоналу економічними та соціальними наслідками реформ.

Ці протиріччя визначають напрями реструктуризації персоналу, які керівництво підприємства повинно спланувати заздалегідь та забезпечити часовими, просторовими, організаційними, фінансовими, матеріальними ресурсами. Виходячи з того, що підприємство є складною системою, не можна не враховувати й зворотний зв'язок, а саме: якою мірою обмеження по наявному на підприємстві персоналу та його ставлення до змін можуть ускладнити процес реформування організаційних структур й освоєння виробництва нової продукції. Дана обставина робить актуальною діагностику персоналу з погляду його пристосованості до проведення реструктуризації підприємства і схвалення організаційних заходів, що дасть можливість оцінити ступінь готовності персоналу до зміни умов діяльності [2].

З позиції впливу процесу перепрофілювання виробництва на структуру підприємства, можна запропонувати такі напрями організаційної перебудови персоналу:

1. Орієнтація, насамперед на недопущення негативних явищ у складі персоналу, особливо відносно висококваліфікованих кадрів у сфері дослідницьких робіт і виробництва. Даний напрям здійснюється при перепрофілюванні в рамках освоєння нової продукції, яка може бути швидко освоєна і за техніко-технологічними ознаками близька до тієї, що традиційно випускається на підприємстві.

2. Спрощення професійно-кваліфікаційної структури персоналу без довгочасних і великомасштабних програм реконструкції підприємства. Цей напрям характеризується перепрофілюванням на випуск продукції, що передбачає використання спрощеної технічної й технологічної баз виробництва.

3. Поетапний перехід персоналу на виконання нових видів робіт і своєчасні заходи щодо перепідготовки кадрів. Такий підхід доцільний при зміні обсягу основного виду діяльності і при перепрофілюванні в рамках основної економічної діяльності (торгівля, бізнес-послуги, здача в оренду нерухомості і т. п.). Основні проблеми в цьому випадку пов'язані із забезпеченням раціонального рівня диверсифікованості діяльності підприємства, а також з підтримкою гнучких зв'язків між основним і непрофільним виробництвами (у тому числі й по мобільному переміщенню персоналу при зміні кон'юнктури діяльності в рамках окремих напрямів).

Для того щоб швидко реагувати на зовнішні умови, які постійно змінюються і у яких здійснює свою діяльність підприємство, необхідно проаналізувати структурні фактори, що визначають зміни персоналу підприємства. Більш наглядно це можна зробити у вигляді схеми, що зображена на рисунку.

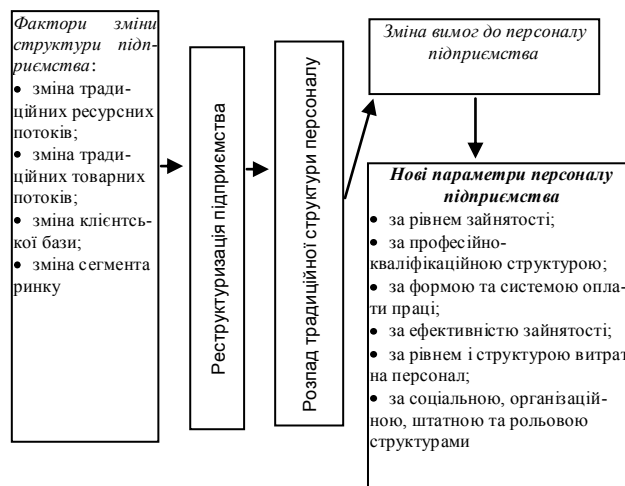


Рис. Структурні фактори зміни персоналу підприємства

Перетворення, що відбуваються в організації, можна розглядати з різних точок зору. Насамперед, вони бувають запланованими і незапланованими. Перші здійснюються в рамках еволюційного розвитку, тенденції якого добре відслідковуються, і на підставі цього завчасно плануються найкращий час для перетворень. Незаплановані часто доводиться здійснювати спонтанно, у несподіваних ситуаціях, тому іноді їх процес може стати стихійним, некерованим. Перетворення можуть бути розовими або багатоступінчастими, що визначається їхнім масштабом, часом, внутрішньою гнучкістю організації, її здатністю витримати зміни.

Для вибору дієвих методів структурних перетворень підприємства важливо передбачити не тільки коротко-, але й довгострокові наслідки такого вибору. Під ефективним методом реструктуризації персоналу підприємства будемо розуміти спосіб узгодження колишньої й нової його структури в єдності двох параметрів: часу функціонування підприємства та системотворчих параметрів функціонування персоналу підприємства (чисельність, продуктивність праці).

Відповідно до такого підходу можна запропонувати процес реструктуризації персоналу, заснований на таких заходах:

1) своєчасне виявлення факторів, що визначають необхідність реструктуризації, і більш ранній розвиток елементів нової структури підприємства. Наприклад, вчасно освоюється нова конкурентоспроможна продукція і відповідно перерозподіляються ресурси підприємства;

2) уповільнення процесу руйнування існуючої структури підприємства з метою її збереження до моменту, коли буде досягнуто запровадження елементів нової структури. Для цього використовуються резерви існуючої структури підприємства (наприклад, можливості продовження випуску традиційної або модернізованої продукції);

3) комбінація першого і другого напрямів. Це забезпечує (за інших рівних умов) найменше зниження ефективності функціонування підприємства при структурних перетвореннях.

Висновком з даного дослідження є обґрунтування проведення організаційних змін і розробка пропозицій щодо напрямів організаційної перебудови персоналу підприємства. Проаналізувавши структурні фактори, які приводять до змін персоналу підприємства, та запропонувавши ефективні напрями організаційної перебудови персоналу підприємства, авторами запропоновані шляхи, за якими повинна відбуватися реструктуризації персоналу, найбільш ефективна в умовах адаптації до розвитку ринкових економічних відносини в Україні.

Література: 1. Гибсон Д. Организации: поведение, структуры, процессы / Д. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Доннели ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с. 2. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2001. – 352 с. 3. Бузановский С. С. Антикризисное управление: реструктуризация и реинжиниринг персонала : учебн. пособие / С. С. Бузановский, Н. А. Горелов, А. С. Титков. – СПб. : ООО "Валерии СПД", 1999. – 256 с. 4. Афонин А. С. Технология реструктуризации предприятия : навч. посібник / А. С. Афонин, В. П. Нестерчук. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менедж. і бізнесу, 2002. – 72 с. 5. Кравченко В. Ф. Организационный инжиниринг : учебное пособие / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. – М. : Приор, 1999. – 256 с. 6. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление : учебн. пособие для вузов / Н. Н. Тренев. – М. : Приор, 2000. – 240 с. 7. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 637 с. 8. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебн. пособ. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 622 с. 9. Савченко В. А. Управление развитием персонала : навч. посібн. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 352 с.

Рецензент
докт. екон. наук,
професор Назарова Г. В.

Стаття надійшла до редакції
13.01.2011 р.

УДК 658.01

**Сатушева К. В.
Душка О. В.**

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Визначено основні принципи розвитку людських ресурсів; запропоновано нові принципи, які доцільно використовувати на сучасному етапі в організації.

Аннотация. Определены основные принципы развития человеческих ресурсов; предложены новые принципы, которые целесообразно использовать на современном этапе в организации.

Annotation. The basic principles of development of the human capitals are certified; new principles which are expedient to use on the modern stage in organization are offered.

Ключові слова: принцип, розвиток, людські ресурси, соціальні принципи розвитку.

Необхідною умовою виживання та ефективного розвитку підприємств в Україні є їх здатність мобільно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Основним ресурсом, який

створює надійний потенціал такої реакції, є людина. Саме тому керівництво виробничих організацій повинно навчитися ефективно управляти власними людськими ресурсами. Слід також відзначити, що в умовах розвитку динамічності навколишнього середовища більшої уваги потребує стратегічний аспект управління як організацією, так і людськими ресурсами, адже саме стратегічне управління дозволяє прогнозувати зміни зовнішнього середовища, своєчасно готуватися до адекватного реагування на них через розвиток інноваційної поведінки команд в організації, які формуються на основі принципів стратегічного управління розвитком людських ресурсів.

Метою даної статті є визначення основних принципів стратегічного управління розвитком людських ресурсів, виділення найважливіших принципів та розкриття їх сутності.

Визначенню сутності та змісту принципів стратегічного управління розвитком людських ресурсів присвячено роботи таких вчених, як Пономаренко В. С., Румянцева З. П., Поршнев А. Г., Саломатіна Н. А., Суровкін Н. В., Травін Г. В., Щокін Г. В. Однак практика ставить нові завдання перед наукою і потребує розробки нових принципів, які б відповідали потребам сучасного суспільства.

Під принципами управління розуміють основні положення, норми поведінки, керуючі правила, яких повинні дотримуватися керівні органи та працівники у своїй діяльності. Таким чином, принципи управління відображають об'єктивну реальність, що існує незалежно від людини, інакше кажучи вони об'єктивні. Разом з тим, кожний із принципів – це ідея, тобто суб'єктивна конструкція, якою керується керівник на рівні його пізнання загальної та професійної культури.

Майже в усіх класифікаціях принципів управління людськими ресурсами зустрічаються такі, як принцип демократичного централізму, принцип єдиного управління, принцип плановості. Більшість авторів також виділяють принципи економічності, власної, моральної та матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці, принцип правильного підбору та раціональної розстановки кадрів, принцип контролю та перевірки виконання трудових функцій [1, с. 63].

Оскільки значення правильного вибору принципів впливу керівника на активність підлеглих у нинішніх умовах вимагає стратегічного підходу, при формуванні переліку принципів управління людськими ресурсами необхідно орієнтуватися і на цей підхід. Слід зауважити, що принципи стратегічного управління розвитком людських ресурсів, які пропонуються в літературі, дещо інші за характером. Аналіз та узагальнення відповідної літератури [2 – 5] дозволили виділити такі принципи стратегічного управління: прогресивності, перспективності, комплексності, погодженості, комфортності. Повний перелік цих принципів наведений у табл. 1. Цей перелік був достатньо повним для свого часу, але насиченість виробництва та управління технікою високого рівня призвело до того, що підвищилось емоційно-психологічне навантаження на людину. Відсутність позитивних емоцій вплинула на результати праці. На даному етапі потрібно визначити не чому працівник не виконав роботу, а чому не виконав її належним чином.

Таблиця 1

Принципи стратегічного управління людськими ресурсами

Принципи	Пономаренко В. С. [2]	Румянцева З. П. [4]	Поршнев А. Г. [5]	Авдьян Л. Й. [3]	Крикунов П. В.
1	2	3	4	5	6
Реалізації функцій планування		+	+		
Прогнозування		+	+		
Облік і контроль		+	+		
Активізації		+	+		
Аналізу		+	+		
Обумовленості функцій управління людськими ресурсами цілям виробництва		+	+		