

виявленню резервов притока денежных средств, составлению динамики притоков и оттоков денежных средств с целью синхронизации движения денежных ресурсов предприятия;

упрощению процедуры управления изменениями, делает ее более гибкой;

эффективной организации учета, анализа, планирования, регулирования денежных потоков как в целом по предприятию, так и по центрам финансовой ответственности (внутренние проекты единого проекта реструктуризации предприятия).

Дальнейшие направления исследований по данной тематике связаны с разработкой алгоритма расчета денежных потоков предприятия в период его реструктуризации в соответствии с предложенной методикой.

Литература: 1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий. — М.: Альпина, 2002. — 288 с. 2. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. — М.: Высшая школа, 2000. — 588 с. 3. Ригер Ф. Реструктуризация предприятий в условиях кризисных ситуаций // Финансовый бизнес. — М., 1997. — №3. — С. 55 – 61. 4. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 30. 06. 99 р. №784-ХІV.

Стаття надійшла до редакції
29.01.2005 р.

УДК 331.108.2

**Гавкалова Н. Л.
Зубчинська Н. М.**

СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

The article deals with the new methods of educating the personnel. The basic problems of effective personnel development management are determined by the authors and also a deep look at the problem of economic effectiveness of investments into the personnel development is given. Also the methods and forms of education that can be appropriate for adaptation at native enterprises with minimum of financial losses are proposed.

У наш час процеси соціалізації, які починають поширюватися в Україні, стосуються всіх сфер життєдіяльності, у тому числі її економіки, що вимагає від підприємств здійснення нових підходів до господарювання та потребує формування ефективного управління.

Важливою умовою ефективного управління на будь-якому вітчизняному підприємстві є розвиток персоналу. Домогтися високих результатів на підприємстві можна тільки тоді, коли працівники мають знання, володіють вміннями, навичками, необхідними для виконання роботи, що здобуваються на основі освіти та навчання, основними принципами яких є: 1) безперервність; 2) забезпечення необхідного професійного розвитку; 3) розвиток особистості; 4) формування соціальної орієнтованості філосо-

фії підприємства; 5) накопичення інтелектуального капіталу для підвищення конкурентоспроможності персоналу в умовах сталих ринкових відносин.

Вітчизняні керівники управляють підприємствами в складних умовах нестабільного середовища та мають дефіцит різного роду ресурсів, у тому числі фінансових, внаслідок чого виникають пріоритетні напрями інвестування, частіше на шкоду персоналу. При відсутності на підприємстві практики навчання шляхом підвищення кваліфікації керівників і фахівців, важко забезпечити його ефективну діяльність. Основною умовою ефективного навчання на підприємствах є усвідомлення їх керівниками продуктивного характеру витрат за цією статтею. Тому метою даної роботи є обґрунтування необхідності підвищення інтелектуального рівня персоналу за рахунок впровадження сучасних методів навчання.

Проблема розвитку персоналу розглядається в роботах багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, серед яких слід відзначити Д. Богиню, О. Грішнову, О. Крушельницьку, Л. Михайлову, В. Савченка, І. Янжула, В. Весніна, Б. Генкіна, А. Єгоршина, А. Кібанова, Е. Уткіна, Е. Брукінг, Г. Деслера, Г. Шмідта, С. Чоудхарі та ін., але до нашого часу це питання залишається відкритим для подальших досліджень, що свідчить і про його актуальність, і про своєчасність даної статті.

У межах проблеми, яка розглядається, об'єктом можна вважати ефективне управління розвитком персоналу, предметом — забезпечення ефективного розвитку персоналу за рахунок впровадження сучасних методів навчання.

Управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах стикається з багатьма проблемами, серед яких можна визначити:

обмеженість керівників у виборі сучасних методів навчання персоналу;

наявність недоліків у існуючих методиках визначення ефекту від навчання;

дефіцит фінансових ресурсів для інвестування розвитку сучасних методів навчання.

Для подолання вказаних негативних тенденцій авторами запропонованої статті на основі розглянутих сучасних методів навчання запропоновані ті, які можуть бути адаптовані на вітчизняних підприємствах з врахуванням обмежень фінансових ресурсів.

У процесі навчання персоналу виокремлюють дві форми: навчання з повним відривом від виробництва та навчання на робочому місці.

Навчання з відривом від виробництва полягає в тому, що підприємства періодично направляють своїх працівників на навчання. Це можуть бути як довгострокові програми, так і короткострокові семінари.

Переваги навчання поза робочим місцем є досить вагомими, тому що в процесі навчання відбувається всебічний розвиток особистості: теоретичний матеріал доповнюється інтерактивними практичними заняттями та семінарами, що сприяє оволодінню знаннями; ділові ігри, сенектика, рольові ігри мають на меті формування ефективного типу поведінки працівника в групі; контрольний рубіж, побудований на основі тестів та опитників, дають слухачам змогу набути основ самостійного навчання.

При безумовній ефективності для багатьох вітчизняних керівників така підготовка персоналу пов'язана з додатковими затратами часу та грошових коштів, що

зумовлює охоплення невеликої (відносно світових стандартів) частки працівників такою формою навчання.

Організація навчання за робочим місцем передбачає такі умови, за яких викладачі з вищих навчальних закладів, бізнес-шкіл чи учбових центрів навчають групи працівників у межах підприємства, або робітники навчаються під керівництвом наставників, інструкторів, які мають досвід роботи у відповідній сфері.

На думку вітчизняних керівників, форма навчання на робочому місці є більш зручною. По-перше, вона дозволяє економити значні грошові кошти; по-друге, дає змогу пов'язувати зміст навчальної програми з побажаннями керівництва; по-третє, дає можливість контролювати відвідування й опанування матеріалу; по-четверте, вона адаптована до умов праці на конкретному робочому місці. Однак ця форма, яка більш відповідає підготовці висококваліфікованих робітників, є мало придатною для підготовки керівників та спеціалістів.

Виходячи з цього, доцільно в організації системи навчання підприємства поєднати обидві форми: у вигляді навчання на робочому місці для тих працівників, які проходять підготовку для зарахування до кадрового резерву підприємства, та навчання поза робочим місцем — для керівників і спеціалістів.

У межах визначених форм доцільно виділити такі методи навчання (таблиця).

Традиційні методи навчання слід використовувати найбільш часто при передачі й закріпленні різноманітних знань звичайними способами у вигляді лекцій та семінарів. На сьогоднішній день ці методи також є вагомими, однак їх ефективність можна виявити лише з часом.

Таблиця

Методи навчання

Традиційні методи навчання	Нетрадиційні методи навчання		
	Активне навчання	Професійне навчання	Самостійне навчання
лекції, семінари, кіно-, аудіо-фільми	тренінги, дистанційне навчання, групове обговорення, ділові ігри, рольові ігри, розгляд практичних ситуацій, баскет-метод (розгляд ділових паперів)	навчання на робочому місці, наставництво, стажування, робоча ротация	самонавчання в бібліотеці або інтернет-класі за допомогою прикладних програм, навчально-методичної літератури, періодичних видань; робота з аудіо- та відеокасетами

* Узагальнено та доповнено авторами за [1].

Під час використання активних методів навчання більше уваги слід приділяти практичному набуттю знань, навичок і вмінь. Загальною тенденцією підготовки персоналу є посилення акцентів на використанні методів активного навчання і на розвиток навичок командної роботи в ході навчання. Це надає такі переваги: полегшення сприйняття нового матеріалу; широкое використання досвіду слухачів; надання можливостей слухачам більш чітко побачити моделі ефективної й неефективної поведінки і порівняти їх з тими зразками поведінки, які вони звикли демонструвати у своїй роботі. Таким чином, мова йде

про методи, які впливають на поведінку людини, створення групової динаміки, формування ефективно діючих команд працівників. Дану групу методів доцільно використовувати при підготовці керівників вітчизняних підприємств усіх рівнів, але ефект буде також вимірюватися з часом.

Методи професійного навчання характеризуються тим, що навчання проводиться не в аудиторіях, а в процесі виконання професійної діяльності, що дає можливість вимірювати його ефективність безпосередньо при оволодінні навичками. Такі методи, як уже зазначалося, доцільно використовувати при навчанні робітників та деяких категорій спеціалістів.

Для самостійного навчання не потрібні ні викладачі, ні навчальні приміщення, оскільки слухач вчиться там і тоді, коли йому зручно. Між тим підприємства можуть одержати суттєву користь від самостійного навчання персоналу за умови розроблення та надання слухачам сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеокасет, підручників, навчальних посібників. Ефективність самостійного навчання визначити найскладніше, але це можливо при безперервному контролі та правильно розробленій системі мотивації оволодіння новими знаннями (наприклад, через планування кар'єрного зростання, надання можливостей самостійного прийняття рішень стосовно виконуваної роботи тощо).

При визначенні оптимальних форм і методів навчання необхідно використовувати індивідуальний підхід до працівників, до якого під час проведення навчання враховуються посада, освіта, досвід роботи та інші характеристики.

Результатом розвитку персоналу може бути створення загального іміджу підприємства, підвищення продуктивності праці, що забезпечується якістю роботи працівників. Для цього пропонуємо адаптувати на вітчизняних підприємствах японські "гуртки якості". Суть таких гуртків полягає у створенні в межах підприємства для вирішення комплексних виробничих завдань робочої групи. Основними цілями груп є: сприяння ефективному функціонуванню і розвитку підприємства; повага до людини, створення сприятливих і творчих робочих обставин, які відіграють важливу роль у процесі праці; виявлення людських здібностей [2].

Більшість представників управлінського персоналу отримували освіту за часів існування Радянського Союзу, тому надають перевагу традиційним методам навчання: лекціям, семінарам, проведенню практичних занять з кіно-, аудіофільмами. Але ефективне управління вимагає від персоналу не лише професійної освіченості, а й вміння працювати в команді, приймати рішення у невизначених ситуаціях та під впливом багатьох чинників, наявності таких рис, як креативність, ризикованість, самоорганізованість тощо. Цього працівник може набути під час інтерактивного навчання, до якого відносять тренінги (групове навчання при координації керівника, де робиться акцент на рівності і взаємозалежності його учасників, що дозволяє слухачам ставати вмілими та проінформованими щодо рушійних сил індивідуального й групового життя), мозкову атаку (метод навчання, при якому група розробляє оптимальне рішення розглядуваних проблем), синектику (в основу покладено "штурм мозку", який проводить професійна або напівпрофесійна група, в праці якої накопичується досвід розв'язання завдань), симуляцію (метод, заснований на тому, що персонал відво-

лікають від звичного для них середовища і пропонують повністю поринути в створену реальність, у ході якої вони виконують певні ролі, а потім аналізують причини своїх дій), коучінг (індивідуальний процес консультацій, при якому коуч (консультант) розглядає проблемні питання з клієнтом).

Менеджерам вітчизняних підприємств варто звертатися до вищих навчальних закладів, де діють факультети підвищення кваліфікації. Тематика навчання на таких факультетах визначається пропозиціями слухачів. Навчальні заклади розв'язують завдання підвищення кваліфікації менеджерів у різних сферах діяльності. Управлінців знайомлять з досягненнями у різних сферах діяльності, навчають новим формам і методам управління виробництвом.

Одним із свідчень високої кваліфікації керівників, їх відповідності сучасним вимогам є отримання ними сертифікату MBA. Навчання за даною програмою передбачає періодичні сесії під керівництвом представників західних бізнес-шкіл. Під час перебування на очних сесіях учасники програми опановують значний обсяг матеріалу за кількома дисциплінами і здають відповідні екзамени. Режим навчання за цією технологією характеризується оптимальною інтенсивністю і забезпечує максимальну концентрацію уваги слухача в навчальному процесі. Практика свідчить про ефективність використання адаптованої версії цієї програми на вітчизняних підприємствах.

Навчання за прогресивними методиками потребує додаткового інвестування, але результати цього варті. За даними експертів, ефективність праці управлінця, який пройшов таке навчання, зростає на 10% відносно того, хто не був охоплений навчанням [3].

Ефективність навчання потрібно постійно відслідковувати в якісній чи кількісній формах, оцінюючи вплив навчання на такі показники роботи підприємства, як продуктивність та результативність праці, якість продукції і послуг та ін.

Вітчизняні дослідники пропонують різноманітні методичні підходи до визначення показників економічної ефективності заходів із професійного навчання персоналу. Наприклад, одна з найпростіших та достатньо достовірних методик передбачає вимірювання збільшення обсягів прибутку підприємства за рахунок професійного навчання внаслідок підвищення продуктивності праці працівників, що може розраховуватися за формулою:

$$E_{e, n2} = \sum_{i=1}^n \frac{(\Pi_{n, n2i} - \Pi_{n, n1i}) \times \Pi_{n, n1i}}{100} \times P_{n, n1i}, \quad (1)$$

де $E_{e, n2}$ — річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку підприємства в результаті професійного навчання персоналу, грн.;

$\Pi_{n, n1i}$, $\Pi_{n, n2i}$ — середня продуктивність праці персоналу i -тої професії, які відповідно не пройшли або пройшли навчання за програмою підготовки, грн.;

$\Pi_{n, n1i}$ — чисельність працівників i -ої професії, які пройшли професійне навчання за напрямками підприємства, осіб;

$P_{n, n1i}$ — рентабельність реалізованої продукції і послуг працівників i -ої професії, %.

Інтегральний показник річного економічного ефекту від упровадження заходів із професійного навчання персоналу підприємства розраховується як сума річних економічних ефектів за кожним показником.

Але майже всі методики зорієнтовані на облік вимірюваних результатів, що більше підходить для робітників. Ефективність від навчання керівників та спеціалістів розрахувати за допомогою кількісних показників набагато складніше, тому що показник ефективності для даних категорій персоналу повинен характеризувати рівень креативності, вірогідність прийняття оптимальних управлінських рішень, генерування нових знань тощо. За рубежом економісти для визначення ефективності інвестицій у навчання персоналу використовують показник ROT (рентабельність талантів), який дорівнює відношенню генерованих знань до інвестицій у таланти. Причому під генерованими знаннями слід розуміти отримані знання в грошовому виразі на основі досягнутих результатів, а інвестиції у таланти — кошти, які підприємство інвестує в навчання персоналу (керівників, спеціалістів) [4]. Менеджери розраховують показник ROT для контролю продуктивності й прогнозування можливостей, він показує прибутковість інвестицій у персонал. Для того щоб отримувати віддачу вкладень, менеджери повинні: постійно вимірювати показник ROT; сприяти постійному зростанню показника ROT; проводити трансфер персоналу відповідно до їх інтелектуального розвитку. Високий рівень ROT досягається при ефективній системі управління талантами. Авторами пропонується використовувати цей показник для дослідження динаміки його ефективності.

Вартість навчання для вітчизняних підприємств часто є критичним фактором, що визначає вибір відповідних методів. Тому для вітчизняних підприємств варто визначити ті сучасні методи навчання, витрати на які є оптимальними.

Таким умовам відповідають методи професійного навчання, які переважно використовують для робітників. Для керівників та спеціалістів необхідно розробити систему стимулів, що сприятиме самостійному навчанню. Якщо керівництво не має можливості інвестувати великі кошти на навчання персоналу, на думку авторів, серед методів, розглянутих вище, слід виокремити тренінги, тому що в них широко використовують різні прийоми і техніку активного навчання, результатом чого є підвищення мотивації людей, активізація потреби практичного застосування нових знань. Тобто спонукальні мотиви для здійснення персоналом ефективної діяльності значно зростають з використанням активних форм навчання. Суттєвою перевагою тренінгів є те, що вони більш дешеві у порівнянні з коучінгом, симуляцією тощо, при цьому вони мають на меті скорегувати поведінку працівника у напрямі задоволення сучасних вимог до персоналу.

У цілому ефективне управління персоналом повинно бути спрямоване на розвиток різноманітних здібностей працівників з метою максимального їх використання в процесі роботи, що сприятиме розвитку підприємства, де вони працюють. Такий розвиток передбачає розробку керівництвом підприємств соціально орієнтованої кадрової політики, в межах якої освіті надається пріоритетне місце. Практика свідчить про те, що інвестиції в освіту вигідні як працівнику, так і роботодавцеві і завжди є рентабельними. В результаті підвищення професійного рівня працівників повинно здійснюватися просування кар'єрними сходами та підвищується заробітна плата. Однак темпи зростання віддачі від діяльності працівників набагато вищі, ніж темпи зростання додаткових витрат на матеріальне стимулювання. Це пояснюється наявністю синергетичного ефекту від

інвестицій у навчання. Витрати на підготовку кадрів нині необхідно розглядати не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, що потрібні для ефективного розвитку вітчизняного підприємства в ринкових умовах.

Дані дослідження можуть бути використані керівниками підприємств різної форми власності для визначення напрямів розвитку персоналу та при їх реалізації, зокрема при виборі форм та методів навчання персоналу.

У продовженні досліджень перспективним може бути визначення комплексного інтегрального показника ефективності навчання персоналу на вітчизняних підприємствах.

Література: 1. Обучение персонала как конкурентное преимущество // Управление персоналом. — 2004. — №12. — С. 32 – 65. 2. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: теорія і практика: Навч. посібник. — К.: ТОВ "УВІПК "ЕксОб", 2001. — 512 с. 3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова — М.: Изд. "Экзамен", 2003. — 336 с. 4. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоунхари: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — XIV. — 448 с. 5. Гавкалова Н. Л. Обучение как фактор повышения интеллектуального уровня персонала организации / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова // Управление развитием. — 2004. — №1 (29). — С. 64 – 72.

Стаття надійшла до редакції
29.12.2004 р.

УДК 658.016.7(477)

**Азаренков Г. Ф.
Курновська М. О.**

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

In the article a complex technology of restructuring in order to increase efficiency of an enterprise, done within strategic transformations is suggested. The key emphasis is done on coordination and management of project's parameters and according to the technology the main area is the choice of restructuring method.

Між сучасними вимогами ринку та функціонуванням промислового підприємства виникають протиріччя. Це призводить до необхідності проведення реструктуризації як одного з діючих механізмів адаптації вітчизняних промислових підприємств до нових економічних умов.

Реструктуризація як динамічний і постійно здійснюваний процес знаходиться в центрі уваги науковців, які відображають нові та різноманітні погляди на цей процес. Проведений авторами аналіз українських і зарубіжних наукових джерел [1 – 5] виявив неоднозначність, складність та комплексність процесу реструктуризації, про що свідчать різноманітні трактування, більшість з яких відображає тільки окремі її сторони. Відрізняються також не лише поняття реструктуризації, а й елементи, які входять до цього процесу. Одна з основних труднощів у розумінні цього питання полягає в тому, що існує занадто велика гама трактувань терміна "реструктуризація".

Проведений аналіз літературних та періодичних видань [1; 6 – 9] довів, що однією з проблем, що негативно впливають на хід проведення реструктуризації підприємств, є відсутність єдиного алгоритму реструктуризації. У зв'язку з тим, що алгоритмів реструктуризації на сьогоднішній день дуже багато, то в умовах ринку найактуальнішою стає необхідність розробки єдиного алгоритму реструктуризації на тих українських підприємствах, які підлягають реструктуризації.

У даному аспекті основним завданням вважаємо розробку комплексної управлінської технології (рис. 1), що становить повну процедуру (алгоритм реструктуризації), яка охоплює всі вимоги до реформування підприємства.



Рис. 1. Алгоритм реструктуризації підприємства

На відміну від багатьох розробок у сфері перетворень у пропонованій технології особлива увага приділяється питанню координації й управлінню параметрами реалізованого проекту.

Ключовою та відмінною стороною запропонованого алгоритму реструктуризації підприємства виступає методика вибору методу реструктуризації.

Етап 1. На першому етапі реструктуризації підприємства (основа всього процесу реструктуризації) проводиться діагностика підприємства, яка займає ключову позицію і не може бути зігнорована.

Діагностика підприємства є першим етапом у загальному алгоритмі — після ухвалення рішення про реструктуризацію і вибору методу реструктуризації потріб-