

ления последствий экономического кризиса в Украине, но крупномасштабное проведение ее невозможно без действенной помощи государства как финансовой, так и организационной. Государственная поддержка реструктуризации предприятий требует институциональных изменений, направленных на усиление государственного регулирования инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов.

**Литература:** 1. Основні показники економічного і соціального стану України // <http://www.bank.gov.ua>. 2. Акимова И. М. Реструктуризация предприятий в промышленности Украины: направления и методы. — Харьков: Бизнес Информ, 1999. — 284 с. 3. Бляхман Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. — СПб.: Изд. Михайлова В. А., 1999. — 380 с. 4. Положение о порядке реструктуризации предприятий // Государственный информационный бюллетень о приватизации. — 2001. — №4. — С. 12 – 15. 5. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. — М.: Высшая школа, 2000. — 588 с. 6. New Webster's Dictionary and Thesaurus of English Language. — Danbury: Lexicon Publication, Inc., 1993. — 1248 p. 7. Изюмська О. С. Проблеми реструктуризації підприємств // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції "Актуальні проблеми інноваційного розвитку в Україні", 4 – 5 квітня 2003 р. — Харків: Харківський інститут управління. — 2003. — №11. — С. 60 – 63.

Стаття надійшла до редакції  
18.05.2004 р.

УДК 331.1(075.8)

**Гринева В. Н.  
Рабынина Ю. Б.**

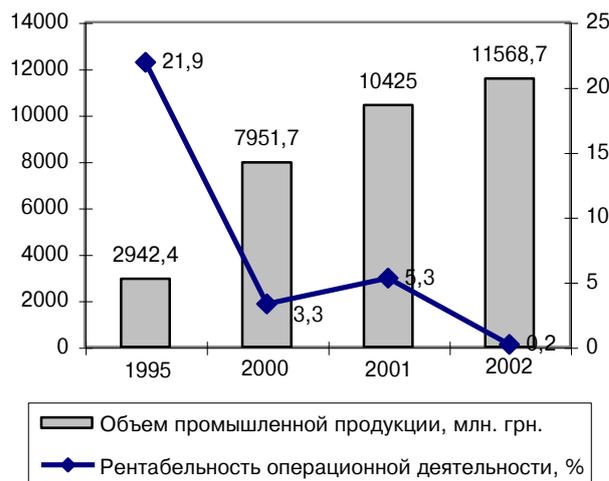
## ОЦЕНКА КАДРОВОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*The socioeconomic necessity of personnel restructuring is obvious nowadays. The given article is devoted to the problems of personnel restructuring at the industrial enterprises. The authors offer the classification of personnel restructuring aspects and the scheme of it's realization.*

Производство промышленной продукции является главным структурообразующим элементом экономики Харьковского региона. Около 6% изготовленной отечественной продукции, осуществленных работ и услуг приходится на Харьковскую область. По данным источника [1], область занимает шестое место по объемам производства после Донецкой,

Днепропетровской областей, г. Киева, Запорожской, Луганской областей.

Динамика объема производства продукции (в фактических ценах) и рентабельности операционной деятельности промышленных предприятий (в процентах) представлена на рисунке.



**Рис. Динамика показателей объемов производства промышленной продукции и рентабельности за 1995 – 2002 гг.**

Несмотря на некоторые позитивные сдвиги, почти половина (49%) всех промышленных предприятий Харьковского региона остается убыточной. За период с 1995 по 2003 год количество убыточных предприятий выросло в 3 раза, а убытки в 2002 году составили 1 306 426 тыс. грн. (по данным источника [1]).

Такое положение в промышленности привело к значительному ухудшению состояния рынка труда и эффективности использования персонала.

Количество работников, которые находятся в вынужденных административных отпусках или работают в режиме неполного рабочего дня, постепенно снижается, но по сравнению с другими отраслями в промышленности их наибольшее количество.

Снижается удельный вес работников с высшим образованием, среди уволенных по собственному желанию преобладают высококвалифицированные работники, молодежь [2, с. 467]. В промышленной отрасли Харьковского региона только 20,9% работников закончили учебные заведения III – IV уровней аккредитации, 24,2% имеют среднее и профессионально-техническое образование. Для крупных промышленных предприятий характерно старение кадрового состава. Количество работающих пенсионеров (38 583 чел.) превышает количество молодых специалистов, пришедших на работу на промыш-

ленные предприятия (32 664 чел.) (данные по состоянию на 31 декабря 2002 г.) [1].

Исследования, проведенные на отдельных промышленных предприятиях Харькова (ГНПО "Коммунар", Харьковский завод шампанских вин, ГП "Харьковский научно-исследовательский институт технологии машиностроения"), подтверждают изложенное выше. Динамика движения персонала и текучести кадров на предприятиях приведена в табл. 1.

Таблица 1

**Динамика движения персонала**

Пред- приятие	Год	Средне- списочная числен- ность ра- ботников, чел.	Принято	Выбыло	Причины выбытия		Коэффициент текучести, %
					1	2	
ГНПО "Ком- мунар"	2000	6327	612	2455	612	663	9,67
	2001	5780	430	1400	790	523	13,67
	2002	5500	365	1538	723	360	13,15
	2003	5200	310	1459	480	280	9,23
ХЗШВ	2000	528	28	24	12	7	2,27
	2001	522	39	30	22	—	4,21
	2002	512	22	45	23	4	4,5
	2003	503	30	36	6	—	1,19
ГТХНИИТМ	2000	202	17	60	54	—	26,73
	2001	169	33	44	44	—	26,03
	2002	159	30	56	52	4	32,7
	2003	146	23	42	40	—	27,4

1 — по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины;

2 — по сокращению штатов

Ситуация осложняется тем, что многие крупные промышленные комплексы, которые занимают огромные площади и имеют в своем составе множество цехов, были образованы еще при социалистической плановой системе и в условиях существенной либерализации цен и рынков стали нерентабельными. Ранее на этих предприятиях работали десятки тысяч рабочих, которые производили, чаще всего, товары производственного или военного назначения, не пользующиеся спросом в настоящее время.

Такие предприятия "старого" типа, как правило, характеризуются [3, с. 77]:

наличием внутреннего собственника (чаще всего директора);

избытком производственных фондов (и, следовательно, низким коэффициентом использования производственных мощностей);

высоким процентом морально и физически устаревшего оборудования (или очень низкими темпами

модернизации), что обуславливает большие расходы на ремонт и оплату электроэнергии;

избытком вспомогательного персонала, что ведет к излишнему увеличению фонда оплаты труда даже при низком уровне заработной платы, характерном для таких предприятий;

чрезмерно высокой себестоимостью производства;

невозможностью привлечения квалифицированной рабочей силы из-за низкого уровня заработной платы;

отсутствием инвестиций и модернизации.

В процессе реформирования с начала девяностых годов украинские промышленные предприятия прошли болезненные этапы приватизации, спада производства, финансовых и материальных потерь, но не многие из них преодолели все кризисы и приобрели опыт работы в нестабильных условиях. Переход к рыночным отношениям обнаружил несоответствие технологического, производственного, организационного потенциала предприятий и спроса основных групп покупателей на рынке. Это, в свою очередь, послужило основанием осуществления на предприятиях процесса реструктуризации.

Проблемы реструктуризации в современной научной и практической деятельности исследовали зарубежные специалисты: Т. Давенпорт [4], Э. Фрезе, Л. Тойфсен [5] и т. д.; российские ученые: В. В. Ковалев [6], И. И. Мазур, В. Д. Шапиро [7; 8], В. Н. Тренев [9], М. Дерябина [10] и др.; отечественные ученые: О. І. Саврук [11], М. Д. Білик [12], О. О. Терещенко [13], А. Э. Воронкова [14], А. С. Афонін, В. П. Нестерчук [15] и др. Большинство ученых сходятся во мнении, что неправильно в теории и на практике сводить реструктуризацию предприятия к частным изменениям некоторых составляющих его деятельности (например, уделять внимание только сокращению дебиторской и кредиторской задолженностей, обеспечению нормального финансового состояния или изменению организационно-правовых форм и оргструктуры). Целесообразно под реструктуризацией понимать комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом.

Любые преобразования на предприятии влекут за собой изменения функции управления, поэтому встает вопрос подготовленности кадров к выполнению новых функций, проблемы оценки, мотивации труда и конфликтологии. Из наиболее острых проблем, с которыми сталкиваются предприятия в период кризиса, следует отметить такие, как уход квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная квали-

фикация персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительный морально-психологический климат, низкий уровень мотивации работников и, как следствие, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем, конфронтация администрации и персонала.

Как можно заметить, на первый план выходят не проблемы, связанные с инвестициями, финансами предприятия, а организационно-управленческие, социально-психологические проблемы соответствия кадров предприятия целям реструктуризации. Процесс осуществления реструктуризации должен сопровождаться изменениями профессиональной, квалификационной, производственной, социально-демографической структуры персонала предприятий, что будет выражаться в увеличении доли работников новых, более интеллектуально нагруженных профессий, а также в росте квалификационного уровня работников традиционных специальностей.

Цель данной статьи заключается в рассмотрении кадрового аспекта как одного из первоочередных направлений, который требует изменений в процессе комплексной реструктуризации, а также в формировании рекомендаций по оценке кадровой реструктуризации.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день не существует универсальной методики или схемы проведения кадровой реструктуризации, которая подошла бы для любого предприятия.

Авторы предлагают более подробно остановиться на следующих моментах.

Во-первых, необходимо определить основную задачу кадровой реструктуризации как обеспечение процесса реструктуризации необходимыми кадрами. Это требует классификации кадровой реструктуризации, и, с точки зрения автора, ее следует рассматривать как:

процесс, который необходимо осуществлять на каждом этапе развития предприятия. Это объясняется тем, что примерно через 5 лет, а для некоторых отраслей полгода, знания человека устаревают; меняются приоритеты предприятия, общества, государства; на каждом этапе жизненного цикла предприятия требуются сотрудники, отвечающие требованиям сложившейся ситуации. Промышленность, технологии развиваются настолько быстро, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается. Невозможно в процессе трудовой жизни (30 – 40 лет) пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в школе и вузе;

составную часть комплексной реструктуризации кризисного предприятия;

реструктуризацию сознания работников. Это связано с тем, что промышленное предприятие и

его персонал болезненно реагируют на происходящие изменения, вызванные внешними и внутренними влияниями. Причем это касается как кризисных предприятий, так и вполне успешных, так как любая модификация масштабов бизнеса или рыночных условий требует адекватного изменения системы управления. Поэтому необходимо убеждать людей в том, что управление изменениями является постоянным требованием, а не чем-то возникающим периодически.

Во-вторых, кадровая реструктуризация должна затрагивать такие аспекты деятельности предприятия, как кадровая служба, кадровая политика, организационная структура управления, система морального и материального стимулирования, процесс обучения и повышения квалификации персонала, диагностирование кадрового потенциала. Причем важно учесть, что пересмотр или введение новшеств в одном каком-то аспекте повлекут за собой изменения в остальных. Схематично процесс осуществления кадровой реструктуризации можно представить в виде блоков. В каждом блоке кратко отображена основная цель или направление преобразований и ряд необходимых действий (табл. 2).

Таблица 2

### Составляющие кадровой реструктуризации

Цели (задачи)	Необходимые действия
1	2
<b>Блок 1. Кадровая служба предприятия (КС) (служба управления персоналом)</b>	
1. Анализ работы КС	1. Выделить круг задач КС
2. Определение структурного местоположения КС	2. Определить степень воздействия КС на кадровые процессы
3. Определение организационного статуса КС (уровня подчинения, авторитета КС)	3. Диагностика кадрового обеспечения КС
	4. Выявить соответствие численности КС размерам предприятия
<b>Блок 2. Кадровая политика (КП) предприятия</b>	
1. Анализ КП предприятия	1. Выявить факторы, влияющие на КП предприятия
	2. Проанализировать систему морального и материального стимулирования
2. Выявление соответствия КП стратегии предприятия	3. Пересмотреть порядок регламентации КП
	4. Пересмотреть документы, регламентирующие КП
<b>Блок 3. Организационная структура управления (ОСУ)</b>	
1. Анализ и реформирование ОСУ	1. Выявить факторы, в наибольшей степени влияющие на ОСУ

Продолжение табл. 2

Окончание табл. 2

1	2
	2. Четко структурировать цели системы управления 3. Определить состав функций управления 4. Сформировать состав подсистем ОСУ и установить связи между подсистемами
2. Повышение согласованности работы подразделений предприятия	5. Сократить численность управляющих работников 6. Определить количество и состав управляющих подразделений на разных иерархических уровнях, число уровней управления 7. Проанализировать уровень нормативно-правового обеспечения 8. Рассчитать: 1) удельный вес работников, для которых разработаны должностные инструкции; 2) удельный вес подразделений, для которых разработаны положения
<b>Блок 4. Кадровый потенциал предприятия (КПП)</b>	
1. Диагностирование КПП	1. С помощью специальных методик оценить кадровый потенциал предприятия 2. Оценить уровень текучести кадров 3. Определить уровень соответствия работников управления занимаемым должностям 4. Оценить социальную структуру трудового коллектива и уровень производительности труда 5. Провести групповое психологическое исследование с целью определения: 1) психологического климата в коллективе; 2) ценностно-ориентационного единства коллектива 6. Проанализировать возникающие конфликтные ситуации 7. Определить коэффициент имиджа предприятия
<b>Блок 5. Система обучения и развития</b>	
1. Создание/реформирование системы обучения и развития персонала	1. Ввести принцип непрерывного и опережающего обучения 2. Обеспечить условия для всесторонней адаптации персонала к условиям работы на предприятии 3. Организовывать семинары, тренинги по подготовке руководителей и сотрудников

1	2
2. Повышение конкурентоспособности персонала	4. Использовать методы коучинга 5. Увеличить удельный вес работников, желающих повысить квалификацию или приобрести новую специальность
<b>Блок 6. Оценка кадровой реструктуризации</b>	
1. Составляющие оценки кадровой реструктуризации	1. Авторитет КС предприятия 2. КП, соответствующая стратегии развития предприятия 3. ОСУ, ориентированная на персонал 4. Величина КПП 5. Адекватная система обучения и развития персонала 6. Соизмерение затрат и достигнутых результатов

Оценка кадровой реструктуризации направлена на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценить экономическую эффективность кадровой реструктуризации можно через эффективность управленческой деятельности. Развитие кадрового потенциала предприятия (равно как и отдельного работника), служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот результат и является источником эффекта, который может выражаться в различной форме, например, в увеличении выпуска продукции (как результат повышения производительности и качества труда), в повышении непосредственно уровня производительности труда (как результат роста удовлетворенности трудом), в уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива и др.

По мнению авторов, под **кадровой реструктуризацией** следует понимать многоаспектный и взаимосвязанный комплекс преобразовательных мероприятий, процессов, методов, которые служат для повышения конкурентоспособности предприятия и затрагивают следующие аспекты: кадровую службу, кадровую политику, организационную структуру управления, кадровый потенциал, систему обучения и развития персонала.

Составляющими успешной кадровой реструктуризации являются:

авторитет кадровой службы предприятия, который зависит от организационного статуса кадровой службы и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы, то есть от кадрового обеспечения системы управления персоналом;

кадровая политика, соответствующая стратегии развития предприятия на данном этапе жизненного цикла;

организационная структура управления, которая ориентирована на персонал и соответствует целям и задачам деятельности предприятия;

оценка кадрового потенциала предприятия, позволяющая сделать выводы о соответствии имеющегося персонала требованиям реструктуризации;

адекватная система обучения и развития персонала;

соизмерение затрат и достигнутых результатов.

Естественно, все затраты и результаты такого масштабного и многоаспектного процесса, как реструктуризация, заранее предусмотреть и оценить невозможно, но, если предприятие начало процесс переподготовки и обучения персонала, это уже можно считать положительным результатом.

Дальнейшим направлением в развитии данной проблемы может быть совершенствование методов оценки эффективности управления персоналом, а также разработка методического подхода к оценке персонала предприятия в процессе кадровой реструктуризации.

**Литература:** 1. Харківська область в 2002 році: Статистичний щорічник / За ред. М. Л. Чмихало. — Харків: Вид. Дім "ІНЖЕК", 2003. — 604 с. 2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. — Харків: Основа, 1999. — 620 с. 3. Вопросы экономики. — 2001. — №12. — С. 77. 4. Davenport T. H. Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology. — Harvard Business School Press, Boston, 1993. 5. Фрезе Э. Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства / Э. Фрезе, Л. Тойфсен, Т. Беекен, М. Энгельс, П. Лемани // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — №4. — С. 116. 6. Ковалев В. В. Финансовый анализ. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 512 с. 7. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО Изд. "Экономика", 2001. — 456 с. 8. Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. Справочное пособие / Под ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — М.: Высшая школа, 2001. — 876 с. 9. Тренин В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / В. Н. Тренин, В. А. Ириков, С. В. Ильдеменов, С. В. Леонтьев, В. Г. Балашов. — М.: Изд. "ПРИОР", 2001. — 320 с. 10. Дерябина М. Реструктуризация российской экономики через передел собственности и контроля // Вопросы экономики. — 2001. — №10. 11. Саврук О. І. Реструктуризація виробництва: засади, передумови, напрями. — К.: Знання, 1999. — 48 с. 12. Білик М. Д. Управління фінансами державних підприємств. — К.: Тов. "Знання", КОО, 1999. — 312 с. 13. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с. 14. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. — Луганск: Изд. Восточноукраинского национального университета, 2000. — 316 с. 15. Афонін А. С. Технологія реструктуризації підприємства: Навч. посібник / А. С. Афонін, В. П. Нестерчук — К.: Вид. Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. — 72 с.

Стаття надійшла до редакції  
22.03.2004 р.

УДК 658.012.4

Отенко И. П.

## СИСТЕМНЫЕ ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*The problems of system analysis and syntheses of enterprise potential are considered in this article. Undertaking the system studies of the potential of an enterprise creates premises for efficient enterprise management through the characteristics of potential and its component features, forming its structure according to the purposes.*

В научных работах решение задач управления функционированием и развитием предприятий связаны с анализом и оценкой возможностей достижения поставленных целей [1 – 3]. Наиболее полной характеристикой, отражающей возможности предприятия, является его потенциал. При этом недостаточно внимания уделено системным исследованиям потенциала, позволяющим повысить качество и эффективность как текущего, так и стратегического управления предприятием.

Общее в системных исследованиях то, что все они посвящены решению системных задач, в которых объект исследования представляется в виде системы. Системные задачи могут быть двух типов: системного анализа и системного синтеза. Задача анализа предполагает определение свойств системы по известной ей структуре, а задача синтеза — определение структуры системы по ее свойствам [4]. Задачей системного анализа потенциала предприятия является определение и выявление свойств потенциала и его составляющих, тенденций их развития и форм взаимосвязи между ними. Задача системного синтеза потенциала предприятия заключается в определении структуры потенциала по его свойствам. Проведение системного исследования потенциала предприятия создает предпосылки для эффективного управления предприятием через характеристики свойств потенциала и его составляющих, формирование его структуры соответственно поставленным целям.

Потенциал — понятие, подразумевающее в себе диалектическое единство как возможностей, так и процессов их реализации, то есть наличие необходимости и создания условий для их реализации [5]. Поэтому свойства потенциала отражают текущее состояние предприятия, обусловленное его ретроспективой, а также заложенную в нем тенденцию развития.

© Отенко И. П., 2004