

вигідним. Однак, оскільки одне, навіть дуже потужне підприємство, не повинне фінансувати усі види підготовки та перепідготовки кадрів, остільки варто говорити про кооперацію всіх суб'єктів господарювання довкола провідних закладів освіти, незалежно від їх ставлення один до одного, від їх відносин у конкурентній боротьбі. Саме щодо освіти найзапекліші конкуренти зацікавлені у співпраці. Саме в освітній галузі вони повинні бути готові співпрацювати найтісніше, не дивлячись на визнання чи невизнання такого факту з їхнього боку. На таку співпрацю, навіть заочну, без будь-яких домовленостей, їх має спонукати саме конкуренція, жорстка і непримиренна. Адже кожен прагне отримати найкращі кадри. А це можливо зробити лише за умови, коли конкуренти будуть запрошувати випускників з одного найкращого вищого закладу освіти або з обмеженої їх кількості. Отже, при підготовці кадрів найвищого рівня ВНЗ може мати перспективу отримувати, принаймні, фінансову підтримку з боку майже усіх конкуруючих підприємств.

Провідну роль тут повинні відігравати ПФГ, які виступають основними замовниками на спеціалістів, а, крім того, розглядають широкий спектр професій та спеціальностей.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку такі. Необхідна гармонізація підготовки фахівців різних спеціальностей в університетах, особливо в технічних, з метою досягнення такого стану підготовки фахівців, який дозволить говорити про формування певної корпоративної культури і постійне перенесення її на підприємства та в організації. Подальші розвідки у цьому напрямі доцільно вести, по-перше, в сенсі вироблення відповідних схем співпраці ВНЗ з великими підприємствами; по-друге, в аспекті пошуку форм фінансування підготовки фахівців за визначеним спектром спеціальностей зі спільною корпоративною культурою; по-третє, в контексті інноваційного характеру розвитку економіки і розробленні адекватних засобів державного управління освітньою та виробничою сферами.

Література: 1. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. — К.: Інст. екон. прогнозів; Фенікс, 2003. — 1008 с. 2. Романовська Ю. Ю. Недержавна вища освіта в економічно розвинутих країнах світу / Ю. Ю. Романовська, О. О. Романовський. — К., 1997. — 37 с. 3. Романовський О. О. Хроніка вищої освіти США. — К., 1997. — 78 с. 4. Шкіль М. Тенденції і принципи дальшого розвитку вищої освіти / М. Шкіль, О. Романовський. // Освіта і управління. — 1999. — Т. 3. — №3. — С. 103 – 114. 5. Мороз А. Групові фактори впливу персоналу фінансових служб на ефективність співпраці підприємств // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Становлення фінансової системи України та проблеми її стабілізації: Щорічник наукових праць. Випуск XII (у двох частинах). — НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів, 2000. — С. 303 – 305.

Стаття надійшла до редакції
27.07.2004 р.

УДК 658.2/5

Ипполитова И. Я.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

The necessity of systematic approach application to resources saving management at an enterprise is grounded in the article. Purposes tree method is proposed as one of the resources saving methods. This method was used for enterprises of oil and gas complex. The priority of purposes of resources saving management at the enterprises of oil and gas complex was determined by means of Delphi technique and T. Saati's priority scale.

В современных условиях перехода Украины на рыночные рычаги управления возрастает потребность в активизации целенаправленного управления процессами ресурсосбережения. Эффективное использование ресурсного потенциала предприятия в значительной степени зависит от умения и правильного подхода к управлению ресурсами. Недостаток последних оказывает существенное влияние на снижение объемов производимой продукции. Основными причинами недостаточности ресурсов для предприятий Украины являются нестабильность в поставках ресурсов (возникновение множества поставщиков, не всегда постоянных), а также в подходе к управлению предприятием. Поэтому в современных условиях хозяйствования особую значимость имеет со стороны руководства предприятия координация всех элементов производственной деятельности. При этом предприятие должно рассматриваться как система, а не как ряд изолированных друг от друга элементов. Таким образом, эффективное управление предприятием достигается через эффективное использование имеющихся в наличии ресурсов. Поэтому данное исследование управления ресурсосбережением на основе системного подхода будет проводиться в рамках эффективного управления предприятием.

Целью данной статьи является обоснование необходимости управления ресурсосбережением на основе системного подхода.

При использовании системного подхода предприятие (организация) представляется в виде целенаправленной системы — объединения в одно целое структурно-упорядоченных частей (элементов), каждая из которых обязательно обладает хотя бы одним свойством, обеспечивающим достижение цели системы [1]. С учетом этого подхода необходимо дать определение системы. Авторы [2; 3] считают, что система — это средство достижения целей. То есть управление предприятием как открытой организационно-экономической системой (ОЭС) является инструментом достижения целей.

Предприятие относится к системам открытого типа, деятельность которых направлена на взаимо-

действие с внешней средой. Основной процесс производства продукта или услуги невозможен без получения из внешней среды необходимых ресурсов, в свою очередь отклонения протекания процесса вызывают оперативную необходимость выработки целесообразных воздействий на внешнее окружение. Таким образом, существует прямая и обратная связи между внутренней и внешней средами предприятия [4].

Изменчивость рыночных условий оказывает существенное влияние на хозяйственную деятельность предприятия и, соответственно, на уровень потребления и сбережения им ресурсов, а это означает необходимость управления ресурсосбережением на этом предприятии. Неэффективность управленческих структур, технологическая и техническая отсталость слабо преодолевается предприятиями. В этих условиях эффективное использование ресурсов не может быть обеспечено автоматически. Необходимо целенаправленно управлять процессами ресурсосбережения. Низкая эффективность использования ресурсов на предприятиях Украины в настоящее время во многом связана с технологической отсталостью предприятий, значительным моральным и физическим износом основных производственных фондов. Однако это только одна сторона проблемы, которая упускает из виду проблему управления ресурсосбережением. Другой важной причиной обострения ресурсного дефицита является отсутствие на предприятиях целостной системы управления обеспечением ресурсами и их использованием, адаптированной к переходным условиям и некорректным рыночным отношениям [5].

В работах [5; 6; 7] авторами начато исследование проблемы управления ресурсосбережением на предприятии, однако предлагаемые подходы не достаточно полно описывают направления (сферы) управления ресурсосбережением и не рассматривают ресурсосбережение с позиции системного подхода. Кроме того, данные исследования не были ориентированы на исследование предприятий нефтегазового комплекса (НГК).

Ресурсосберегающая деятельность на предприятии включает в себя выявление затрат ресурсов, необходимости этих затрат, определение резервов экономии и условий их реализации. Поэтому входным моментом деятельности по экономии ресурсов в традиционной постановке есть анализ ресурсосбережения. С позиций системного подхода к управлению эффективностью использования ресурсов на предприятии следует использовать методы системного анализа применительно к предприятию как открытой ОЭС.

В условиях динамичных рыночных отношений существенное значение приобретает дифференциация целей, которые устанавливаются на отдельных временных этапах планирования ресурсосберегающей деятельности. Традиционный подход к оперативному управлению ресурсосбережением базируется на управлении по отклонениям. Оперативное управление на основе системного подхода основывается на системной декомпозиции целей предприятия как организационно-экономической системы.

Одним из методов исследования при использовании системного подхода является применение дерева целей. Дерево целей — это графическое изображение связи между целями различных уровней иерархии, построенное по принципу дедуктивной логики с применением эвристических процедур. Традиционно построение дерева целей начинается с формализации главной цели, которая может быть как качественной, так и количественной [9].

Для предприятий НГК данный подход приобретает все большее значение, поскольку в современных условиях хозяйствования функционирование и развитие этих предприятий обусловлено решением комплекса взаимосвязанных проблем. В первую очередь, это проявляется в сокращении объемов добычи топливно-энергетических ресурсов, снижении государственного финансирования геологической разведки месторождений и их разработки [10; 11]. Из этого вытекает ежегодный рост удельных затрат ресурсов в процессе добычи топливно-энергетических ресурсов, который проявляется в увеличении себестоимости, росте ресурсоемкости, добываемых ресурсов. Поэтому при принятии управленческих решений относительно снижения ресурсоемкости и, следовательно, с целью ресурсосбережения на предприятиях нефтегазового комплекса необходимо основываться на системном подходе.

Системность функционирования этих предприятий, которая базируется на следующих положениях (принципах), такова [12]:

- определение и детализация целей;
- определение приемов, способов деятельности, способствующих достижению этих целей;
- распределение задач по исполнителям и объединение их в управляемые группы;
- координация различных видов деятельности;
- обеспечение единства целей;
- установление эффективного контроля.

Автор данной статьи предлагает дополнительно включить в приведенный перечень дополнительные положения: учет взаимосвязи факторов внешней среды с деятельностью предприятия; учет их обратной связи.

На рисунке представлена декомпозиция целей предприятий НГК. Проведя декомпозицию целей предприятия, необходимо с помощью метода экспертных оценок оценить значимость целей. Для этого можно использовать метод анализа иерархий с построением единой шкалы для различных составляющих генеральной цели. Этот метод использует меру влияния каждой цели нижнего уровня на цели верхнего уровня или на конечную цель. Для этого применяют метод построения шкалы приоритетов Т. Саати [3], получаемой в результате высказывания суждений экспертами о мере различия между сравниваемыми объектами. Следовательно, для определения приоритетности целей предприятий НГК необходимо, чтобы эксперты заполнили матрицы парных сравнений, основываясь на своем опыте работы и знаниях, используя шкалу Саати, которая представлена в табл. 1.

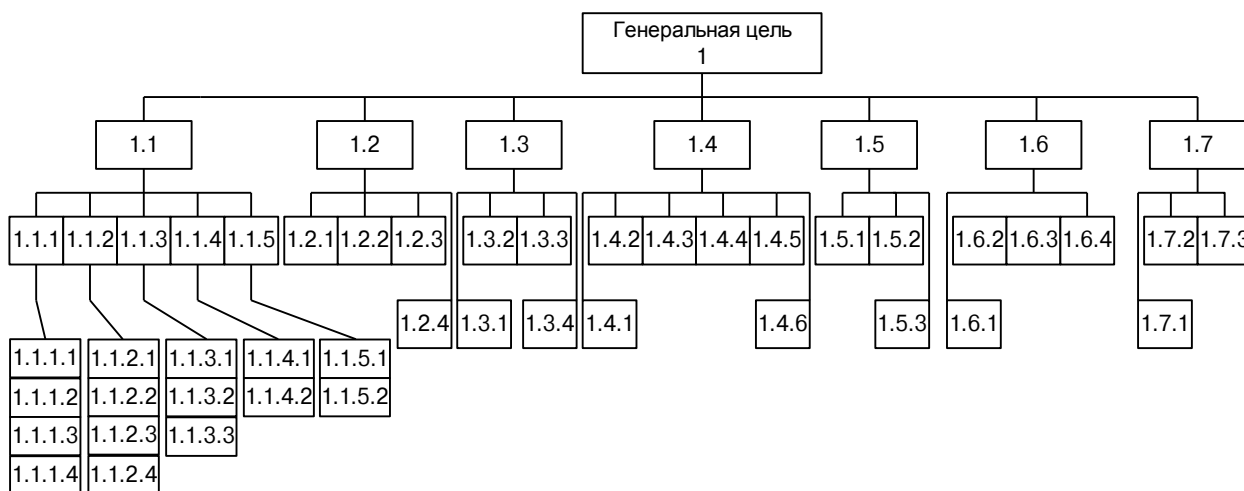


Рис. Дерево целей управления ресурсосбережением для предприятий нефтегазового комплекса

Таблица 1

Шкала относительной важности Т. Саати

Определение предпочтения одного объекта перед другим	Мера важности (значимости, предпочтения)
Равная важность (значимость). Нет предпочтения	1
Слабое превосходство по важности (значимости). Слабое предпочтение.	3
Существенное или сильное превосходство по важности (значимости). Сильное предпочтение	5
Очень сильное или значительное превосходство по важности (значимости). Очень сильное предпочтение	7
Абсолютное превосходство. Абсолютное предпочтение	9
Промежуточная оценка меры важности между соседними значениями	2,4,6,8

Для выбора приоритетности целей предприятий НГК составляются квадратные матрицы, размерность которых зависит от количества сравниваемых объектов. Такие матрицы составляются для каждого уровня иерархии целей предприятия. Мера предпочтения, выражаемая экспертами, согласно шкале Саати, может принимать значения от 1 до 9, если одна цель предпочтительнее другой. Кроме того, диагональные элементы такой матрицы равны единице. Для оценивания целей предприятий НГК были опрошены 15 экспертов, которых можно считать равнозначными по уровню опыта работы и которые занимают должности верхнего уровня руководства исследуемых предприятий (директоры, ведущие инженеры, главные инженеры, заместители директора по технологии, заместители директора по производству, заместители директора по капитальному строительству скважин и др.). С целью упрощения расчетов при обработке матриц парных сравнений применялась

обработка результатов на ПЭВМ с использованием программного продукта Expert Choice 2000. В табл. 2 представлена приоритетность целей для предприятий НГК, полученная при оценивании мнений экспертов. В данной таблице цели нижнего уровня показывают меру влияния каждой цели на цели последующего, более верхнего уровня. При этом сумма общего влияния целей каждого уровня составляет единицу.

Таблица 2

Дерево целей управления ресурсосбережением предприятий НГК

Уровень	Составляющие дерева целей	Приоритетность
Генеральная цель — снижение ресурсоемкости предприятий НГК		
1.1	Эффективность использования наличных ресурсов предприятия	0,129
1.1.1	Эффективное использование материальных ресурсов предприятия	0,455
1.1.1.1	Эффективное использование материалов	0,632 ¹
1.1.1.2	Эффективное использование вспомогательных материалов	0,087
1.1.1.3	Эффективное использование запасных частей	0,206
1.1.1.4	Эффективное использование собственн добытых топливных ресурсов	0,075
1.1.2	Эффективное использование трудовых ресурсов предприятия	0,108
1.1.2.1	Эффективное использование управленческого потенциала предприятия	0,625
1.1.2.2	Эффективное использование потенциала менеджеров среднего уровня предприятия	0,236
1.1.2.3	Эффективное использование потенциала менеджеров нижнего уровня предприятия	0,045

Продолжение табл. 2

Окончание табл. 2

Уро- вень	Составляющие дерева целей		Прио- ритет- ность
	1.1.2.4	Эффективное использование потенциа- ла рабочих	0,093
	1.1.3	Эффективное использование финансо- вых ресурсов предприятия	0,283
	1.1.3.1	Эффективное использование соб- ственных ресурсов предприятия	0,714
	1.1.3.2	Эффективное использование заме- ных ресурсов предприятия	0,143
	1.1.3.3	Эффективное использование при- влеченных ресурсов предприятия	0,143
	1.1.4	Эффективное использование топливно- энергетических ресурсов предприятия	0,038
	1.1.4.1	Эффективное использование топ- ливных ресурсов предприятия	0,75
	1.1.4.2	Эффективное использование энер- гетических ресурсов предприятия	0,25
	1.1.5	Эффективное использование информа- ционных ресурсов предприятия	0,116
	1.1.5.1	Эффективное использование вхо- дящей информации предприятия	0,75
	1.1.5.2	Эффективное использование внут- ренней информации предприятия	0,25
1.2	Снижение себестоимости реализованной продукции		0,032
	1.2.1	Снижение материальных затрат	0,656
	1.2.2	Снижение трудоемкости	0,205
	1.2.3	Снижение фондоемкости	0,106
	1.2.4	Снижение прочих затрат	0,032
1.3	Увеличение доходов от всех видов деятель- ности на предприятии		0,064
	1.3.1	Увеличение доходов от операционной дея- тельности	0,666
	1.3.2	Увеличение доходов от финансовой дея- тельности	0,110
	1.3.3	Увеличение доходов от инвестиционной деятельности	0,191
	1.3.4	Увеличение доходов от прочих доходов	0,032
1.4	Реализация организационных мероприятий по ресурсосбережению на предприятии		0,106
	1.4.1	Организация контроля за использованием ресурсов	0,114
	1.4.2	Организация контроля за технологическим режимом	0,135
	1.4.3	Организация контроля качества оборудо- вания	0,214
	1.4.4	Организация мониторинга ресурсосбере- жения	0,304
	1.4.5	Организация контроля профессионально- го соответствия персонала	0,061
	1.4.6	Организация обучения персонала	0,172
1.5	Привлечение инвестиций для развития пред- приятий НГК		0,042
	1.5.1	Привлечение инвестиций для разработки новых ресурсосберегающих технологий	0,371
	1.5.2	Привлечение инвестиций для геолого- разведки месторождений	0,297
	1.5.3	Привлечение инвестиций для совершенство- вания структуры управления предприятием	0,332

Уро- вень	Составляющие дерева целей		Прио- ритет- ность
1.6	Реализация ресурсосберегающих технологий		0,454
	1.6.1	Применение новых технологий при геоло- горазведке месторождений	0,652
	1.6.2	Применение новых технологий при раз- работке месторождений	0,208
	1.6.3	Применение новых технологий при буре- нии скважин	0,101
	1.6.4	Применение новых технологий при буре- нии скважин	0,038
1.7	Мотивация ресурсосбережения на предприя- тиях НГК		0,172
	1.7.1	Заинтересованность управленческого пер- сонала в ресурсосбережении	0,620
	1.7.2	Мотивация поставщиков ресурсов в ре- сурсосбережении	0,056
	1.7.3	Мотивация персонала предприятий НГК	0,324

Как видно из табл. 2, наиболее приоритетными являются цели 1.6, 1.7, 1.1, 1.4., а именно — реализация ресурсосберегающих технологий, мотивация ресурсосбережения на предприятиях НГК, эффективное использование наличных ресурсов предприятия, организация мероприятий по ресурсосбережению. Указанные направления составляют около 86% достижения генеральной цели предприятия. И это не является случайным, поскольку применение ресурсосберегающих технологий влечет за собой снижение себестоимости как при геологической разведке месторождений, при строительстве скважин, разработке месторождений, так и при добыче топливно-энергетических ресурсов. Кроме того, следствием снижения затрат на добычу этих ресурсов будет повышение доходов предприятий НГК. В свою очередь, учет мотивационной компоненты ресурсосбережения приведет к более полному и эффективному использованию ресурсов и, следовательно, снижению ресурсоемкости добычи топливно-энергетических ресурсов. На снижение ресурсоемкости на предприятиях НГК также оказывает влияние своевременная организация мероприятий по ресурсосбережению.

Новым научным результатом является применение управления ресурсосбережением на основе системного подхода для предприятий НГК. Построенное дерево целей (см. табл. 2) может быть использовано для принятия управленческих решений по снижению ресурсоемкости исследуемых предприятий.

Таким образом, при управлении ресурсосбережением на основе системного подхода необходимо руководствоваться его инструментами, такими, как системная декомпозиция целей предприятия, как организационно-экономическая система. При организации управления ресурсосбережением на предприятии необходимо учитывать приоритетность поставленных целей, но при этом не уменьшать значимость остальных целей, поскольку незначимых целей у предприятия, с точки зре-

ния ресурсосбережения, не существует. В последующих исследованиях будет разработан комплекс мероприятий, позволяющий реализовать поставленные цели для снижения ресурсоемкости предприятий НГК, то есть будет построено "дерево" способов достижения поставленных целей и определены необходимые для этого ресурсы.

Литература: 1. Системный анализ в экономике и организации производства: Учебник для вузов / Под общ. ред. С. А. Валуева, В. И. Волковой. — Л.: Политехника, 1991. — 396 с. 2. Перегудов Ф. И. Введение в системный анализ / Ф. И. Перегудов, Ф. Л. Тарасенко. — М.: Высшая школа, 1989. — 366 с. 3. Лямец В. И. Системный анализ / В. И. Лямец, А. Д. Тевяшев. — Харьков: ХТУРЭ, 1998. — 252 с. 4. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Муховский. — Харьков: Изд. ХГЭУ. — 2002. — 252 с. 5. Иванов Н. И. Ресурсообеспечение промышленных предприятий / Н. И. Иванов, А. В. Бреславцев, Л. Г. Хижняк; [Под ред. Иванова Н. И. — Донецк: ИЭН, 1999. — 356 с. 6. Конищева Н. И. Ресурсосбережение: эколого-экономический аспект / Н. И. Конищева, Н. А. Кушнирович, Л. В. Рожкова, Р. И. Безверхова. — К.: Наукова думка, 1992. — 212 с. 7. Соколовская Г. А. Ресурсосбережение на предприятиях / Г. А. Соколовская, Т. С. Сигарева. — М.: Экономика, 1990. — 156 с. 8. Балашова Р. И. Оценка эффективности деятельности предприятий Донецкой области на основе анализа показателей ресурсосбережения // Сб. научных трудов докторантов, аспирантов и соискателей "Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины". — Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997. — С. 102 – 107. 9. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. — Харьков: Изд. Дом "ИНЖЭК", 2003. — 312 с. 10. Іпполітова І. Я. Процес ресурсозбереження як складова ефективного управління нафтогазовидобувними підприємствами // Економіка промисловості. — 2002. — №2. 11. Афанасьев Н. В. Аспекти ресурсозбереження на підприємствах нафтогазової галузі в умовах транзитивної економіки / М. В. Афанасьев, Л. І. Телішевська, І. Я. Іпполітова // Економіка промисловості. — 2002. — №4. — С. 112 – 118. 12. Беляева А. А. Системология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 152 с.

*Стаття надійшла до редакції
22.06.2004 р.*

УДК 658.310.8.012.32

Доровської О. Ф.

МІСЦЕ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the role and position of personnel policy in business strategy are shown. The main stages of effective personnel policy organization and staff planning methods are determined.

Зміни, що відбуваються в економіці України, все більше потребують від керівників підприємств вміння передбачати перспективи, приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Нові економічні умови ставлять підпри-

ємство у принципово нові відносини як у відношенні до зовнішнього середовища: з органами державної влади, податковими органами, виробничими партнерами, так і усередині підприємства зі своїми працівниками та акціонерами [1]. Нестабільність економічного становища та збільшена складність управління приводять підприємства до необхідності уважно вивчати та впроваджувати різні варіанти стратегічного розвитку. В умовах трансформації економіки це завдання особливо актуальне, оскільки тільки ясне передбачення цілей діяльності підприємства, їх своєчасне коригування відповідно до змін зовнішнього середовища, чіткий розподіл ресурсів, тобто все те, чим займається стратегічне управління, може забезпечити успіх підприємства.

Мета даної статті — визначити роль і місце кадрової політики в політиці підприємства, основні етапи формування напрямків розробки ефективної кадрової політики та методів планування персоналу.

У процесі стратегічного управління особливу увагу слід приділяти проблемам, пов'язаним з трудовими ресурсами, враховуючи те, що всі види ресурсів (технічні, технологічні, організаційні, економічні та фінансові) приводяться в дію не інакше, як за допомогою праці робітників. Активність персоналу визначає ефективність функціонування підприємства. На підприємствах зі стратегічно-орієнтованою концепцією управління потрібно дотримуватися випереджального розвитку персоналу у відношенні до розвитку підприємства.

Стратегія управління трудовими ресурсами залежить від стратегії розвитку підприємства через філософію або місію, організаційну культуру, зовнішнє оточення і внутрішні фактори, цілі, прогнозування і стимулювання, плани розвитку, контроль і оцінку дій. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах трансформаційної економіки містить у собі: підбір персоналу з плануванням можливості використання персоналу відповідно до вимог цілей підприємства; оцінку вмінь, навичок, досвіду, знань колективу; оцінку потенціалу управлінського персоналу; розвиток і навчання персоналу, відшкодування витрат праці у вигляді заробітної плати та участі у прибутках, отриманих у результаті господарської діяльності підприємства.

Продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є конкурентними перевагами, багато в чому визначальними в успіху стратегії, спрямованої на розвиток підприємства. Різноманітність і широке використання таких понять, як менеджмент персоналу, управління персоналом, кадровий менеджмент, управління трудовими ресурсами, показує, що питання управління входять у систему організаційної поведінки, управління і прогнозування та жорстко зв'язані з основними цілями і стратегією підприємства.

Ринкова економіка з розмаїттям форм власності висуває особливі вимоги до управління персоналом, найважливішою з яких є максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Для того