

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-

на чітка оцінка поточного стану самого підприємства. Основні положення діагностики підприємства в даний час актуальні для розгляду, особливо якщо це стосується реструктуризації підприємства.

При розробці проекту, як правило, відбувається порівняння даних, отриманих при аналізі підприємства, і даних "ідеального підприємства" (практика показує, що дуже рідко зустрічаються підприємства, які можна віднести до розряду "ідеальних", однак домогтися наближених показників цілком реально). Відбувається свого роду розробка ряду мікроцілей і подальша їх трансформація в загальну ціль — розробку проекту реструктуризації підприємства.

Етап 2. Наступним етапом реструктуризації підприємства є правильний вибір методу при розробці проекту реструктуризації. У рамках першого розділу були розглянуті методи, що використовувалися при реструктуризації підприємства. Вибір же методу — головне завдання й основа успіху реалізації проекту реструктуризації.

У ході аналізу були виділені два способи вибору методу реструктуризації — факторний та експертний аналізи.

Обидва способи доцільно проводити одночасно, тобто за допомогою експертного аналізу здійснювати аналіз факторів, що визначають вибір методу реструктуризації. У даному випадку синтез факторного й експертного методу відносно підвищує ступінь ухвалення правильного рішення щодо вибору методу реструктуризації підприємства.

Перелічимо деякі причини, що стимулюють інтерес до експертизи.

Вибір методу лише за факторами може залежати від людських факторів, тобто коли експерт керується лише своїми переконаннями.

Даний підхід не прийнятний для ухвалення рішення про реструктуризацію підприємства. Це доцільно проводити групою експертів.

У ході експертного аналізу експертами виділяються фактори, згруповані за методами реструктуризації.

Фактори за кожним методом реструктуризації наведені у табл. 1. Дана таблиця використовується для проведення експертизи, а фактори за кожним методом застосовуються при аналізі для вибору методу реструктуризації.

Таблиця 1

Фактори, які визначають метод реструктуризації

Методи		Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
1		2	3
Реорганізація підприємства	<i>Поглинання</i>	1. Фінансові вкладення в купівлю нового підприємства. 2. Збільшення виробничого потенціалу. 3. Поширення та поглиблення асортименту. 4. Збільшення обігових коштів	1. Інтеграція фінансового промислового капіталу. 2. Збільшення частки на ринку. 3. Вертикальна та горизонтальна інтеграція. 4. Поширення товарних і ресурсних ринків. 5. Підвищення конкурентоспроможності
	<i>Виділення</i>	1. Створення дочірніх товариств. 2. Надання повної самостійності окремим підрозділам. 3. Виділення (ліквідація) об'єктів соціальної сфери та непотрібних активів. 4. Виділення підприємства з ціллю залучення інвестицій	1. Створення сумісних підприємств. 2. Створення нової юридичної особи для залучення інвестицій, завоювання більшої частини ринку та його нових сегментів
	<i>Злиття</i>	1. Збільшення виробничого потенціалу. 2. Поширення та поглиблення асортименту. 3. Збільшення обігових коштів	1. Інтеграція фінансового промислового капіталу. 2. Збільшення частки на ринку. 3. Вертикальна та горизонтальна інтеграція. 4. Поширення товарних і ресурсних ринків. 5. Підвищення конкурентоспроможності. 6. Податкові пільги
	<i>Приєднання</i>	1. Фінансові вкладення в купівлю нового підприємства. 2. Збільшення виробничого потенціалу. 3. Поширення та поглиблення асортименту	1. Інтеграція фінансового промислового капіталу. 2. Збільшення частки на ринку. 3. Вертикальна та горизонтальна інтеграція. 4. Поширення товарних і ресурсних ринків. 5. Підвищення конкурентоспроможності. 6. Податкові пільги
	<i>Розподіл</i>	1. Вихід одного чи декількох засновників зі складу засновників підприємства та заснування ними нового підприємства. 2. Виділення (ліквідація) об'єктів соціальної сфери та непотрібних активів	1. Антимонопольне законодавство. 2. Націоналізація. 3. Вихід підприємства з об'єднань та альянсів
	<i>Перетворення</i>	1. Створення холдингової компанії, концернів, консорціумів, мережі філіалів та представництв. 2. Приватизація підприємства. 3. Націоналізація	1. Реорганізація підприємства (зміна організаційно-правового статусу). 2. Залучення інвестицій. 3. Збільшення частки на ринку. 4. Підвищення конкурентоспроможності
Реструктуризація організаційної структури управління		1. Ефективність управління (зниження якості управління). 2. Прийняття всіх рішень одним менеджером. 3. Рейнжиніринг бізнес-процесів. 4. Зміна структури. 5. Створення нових (чи ліквідація) непотрібних підрозділів. 6. Технологічна реструктуризація. 7. Складність інформаційного забезпечення структури. 8. Неефективні комунікаційні процеси. 9. Реформа кадрового потенціалу. 10. Централізація чи децентралізація структури управління	1. Реорганізація підприємства (злиття, приєднання, поглинання). 2. Створення "прозорої" організації. 3. Делегування окремих функцій стороннім організаціям

1	2	3
Технологічна реструктуризація	1. Неповне завантаження виробництва. 2. Фізичний та моральний знос обладнання. 3. Тенденція зниження якості продукції. 4. Тенденція зростання виробничих витрат. 5. Низька продуктивність обладнання. 6. Низька рентабельність окремих ланцюгів виробничого циклу. 7. Впровадження нових технологій (випуск нової продукції). 8. Впровадження технологій-замінників (випуск старої продукції). 9. Впровадження (зміна) окремих технологічних процесів. 10. Впровадження технологій утилізації. 11. Стандартизація виробництва. 12. Зміна типу виробництва (серійне, масове, одиничне). 13. Поширення (звуження) асортименту продукції. 14. Поглиблення асортименту. 15. Поширення виробництва. 16. Реформа виробничих процесів. 17. Впровадження системи "тотальної якості". 18. Впровадження гнучких систем виробництва (орієнтації на певні групи клієнтів)	1. Відсутність попиту на продукцію. 2. Зниження ступеня задоволення споживача (якість та обсяг виробництва). 3. Поява більш якісних товарів-замінників. 4. Залежність від обмеженої кількості покупців. 5. Залежність від тісного технологічного співробітництва. 6. Ресурсна залежність технології (відсутність ресурсів-замінників). 7. Програма конверсії промисловості. 8. Науково-технічний розвиток промисловості. 9. Державні та інші вимоги з утилізації й вторинного використання сировини
Реінжиніринг бізнес-процесів	1. Оптимізація та спрощення бізнес-процесів. 2. Ускладнення бізнес-процесів (для посилення контролю за операціями). 3. Реструктуризація організаційної структури управління. 4. Комп'ютеризація процесів	1. Зміна процесу у зв'язку зі зміною регіонального законодавства та законодавства України
Банкрутство підприємства	Зовнішнє управління	Зовнішнє управління на підприємстві вводиться та знімається судом. Показниками, які визначають необхідність введення зовнішнього управління, є: 1. Зниження показників прибутковості та ефективності господарської діяльності. 2. Зниження показників ділової активності. 3. Зниження показників ліквідності та ринкової стійкості
	Санация	1. Наявність виробничого потенціалу для ведення господарської діяльності. 2. Наявність передумов для подальшого існування (зростання прибутку, частка ринку, перспектива розвитку та ін.). 3. Престиж фірми, торгової марки та товару. 4. Перспективи реструктуризації боргів
	Ліквідація	1. Відсутність стратегії розвитку. 2. Слабке уявлення про ринок. 3. Відсутність виробничого потенціалу для продовження діяльності. 4. Низька продуктивність. 5. Зниження ліквідності
Реструктуризація боргів	1. Тенденція зростання кредиторської та дебіторської заборгованостей. 2. Відсутність фінансування необхідних стратегічних змін	1. Загроза банкрутства з боку держави та кредиторів

Шляхом математичних вирахувань проводиться розрахунок пріоритетності й важливості реалізації методів у рамках проекту реструктуризації підприємства.

Далі наведена формула розрахунку на вибір методу реструктуризації підприємства:

$$K_m = \frac{\sum x_i + \sum x_j}{\sum x_{ij}}, \quad (1)$$

де K_m — коефіцієнт методу реструктуризації, який розраховується;

$\sum x_i$ — сума внутрішніх факторів, обраних при аналізі;

$\sum x_j$ — сума зовнішніх факторів, обраних при аналізі;

$\sum x_{ij}$ — сума всіх факторів, віднесених до даного методу.

У ході розрахунку відбувається підсумовування факторів, обраних експертами, при аналізі діяльності підприємства. Далі шляхом розподілу суми обраних показників на загальну кількість наведених факторів одержуємо

значення коефіцієнта методу реструктуризації, що і свідчить про важливість та пріоритетність реалізації того або іншого методу реструктуризації підприємства.

Далі наведена шкала значень обчислювальних коефіцієнтів і відповідні їм формулювання, що характеризують діапазон значень коефіцієнта (табл. 2).

На думку авторів, більш прийнятним варіантом для визначення коефіцієнта є варіант 1 (табл. 2) як найбільш детально розкладений за показниками.

Таким чином, за допомогою даної методики можливо визначити метод, необхідний при реструктуризації підприємства. Розрахунок, проведений за алгоритмом, що запропонований авторами, обґрунтовує правильність обраного методу. Однак у рамках даного етапу рекомендується проведення техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) проекту для одержання більш повної інформації про майбутні реформи. Не використовуючи даний алгоритм, довелося б проводити ТЕО проекту за декількома напрямками, даний же спосіб дозволяє заощаджувати в часі і вести роботу в потрібному та правильному напрямку.

Таблиця 2

Закінчення табл. 2

Шкала визначення пріоритетів з вибору методу реструктуризації

Значення коефіцієнта	Формулювання		
1	2		
Варіант 1 (крок визначення — 0,1)			
	Група методу	Пріоритетність використання у групі	
0 – 0,1	1 група	—	При даному значенні коефіцієнта метод не застосовується та не включається в проект реструктуризації, а обрані фактори використовуються далі для ліквідації проблеми
0,1 – 0,2	2 група	Мінімальна	При даному значенні коефіцієнта метод є другорядним при використанні. Метод цілком не застосовується, а лише можливе часткове проведення потрібних реформ у рамках реалізації проекту реструктуризації. Впроваджується відповідно до шкали пріоритетності
0,2 – 0,3		Низька	
0,3 – 0,4		Середня	
0,4 – 0,5	2 група	Висока	
0,5 – 0,6	3 група	Мінімальна	При даному значенні коефіцієнта метод є першорядним при використанні та впроваджується в рамках реалізації проекту реструктуризації. Застосовується відповідно до шкали пріоритетності
0,6 – 0,7		Низька	
0,7 – 0,8		Середня	
0,8 – 0,9	3 група	Висока	
0,9 – 1,0	4 група	Абсолютна	При даному значенні коефіцієнта метод є абсолютно ключовим та має пріоритетне право на використання й реалізацію
Варіант 2 (крок визначення — 0,15)			
0 – 0,15	При даному значенні коефіцієнта метод не використовується та не включається в проект реструктуризації, а обрані фактори застосовуються далі для ліквідації проблеми		
0,15 – 0,3	При даному значенні коефіцієнта метод цілком не використовується, а лише можливе часткове проведення реформ у рамках реалізації проекту реструктуризації		
0,3 – 0,45	При даному значенні метод використовується як другорядний, проте з групи другорядних методів він має низьку ступінь пріоритетності		
0,45 – 0,6	При даному значенні коефіцієнта метод використовується як другорядний, проте з групи другорядних методів він має середню ступінь пріоритетності		
0,6 – 0,75	При даному значенні коефіцієнта, метод використовується як другорядний, проте з групи другорядних методів він має високу ступінь пріоритетності		
0,75 – 0,9	При даному значенні коефіцієнта метод є першорядним та має пріоритетне право на використання й реалізацію		
0,9 – 1	Ключовий метод використання при реструктуризації		
Варіант 3 (крок визначення — 0,2)			
0 – 0,2	При даному значенні коефіцієнта метод не використовується та не включається в проект реструктуризації, а обрані фактори застосовуються далі для ліквідації проблеми		
0,2 – 0,4	При даному значенні коефіцієнта метод цілком не використовується, а лише можливе часткове проведення реформ у рамках реалізації проекту реструктуризації		

1	2
0,4 – 0,6	При даному значенні коефіцієнта метод використовується як другорядний. У рамках групи другорядних методів він не є пріоритетним
0,6 – 0,8	При даному значенні коефіцієнта метод використовується як другорядний. У рамках групи другорядних методів він має пріоритетне значення
0,8 – 1	При даному значенні коефіцієнта метод має пріоритетне право на використання та реалізацію, тобто йому приділяється більше уваги, він є ключовим при реалізації проекту реструктуризації
Варіант 4 (крок визначення — 0,25)	
0 – 0,25	При даному значенні коефіцієнта метод не використовується та не включається в проект реструктуризації, а обрані фактори застосовуються далі для ліквідації проблеми
0,25 – 0,5	При даному значенні коефіцієнта метод цілком не використовується, а лише можливе часткове проведення реформ у рамках реалізації проекту реструктуризації
0,5 – 0,75	При даному значенні метод використовується як другорядний. Він впроваджується в рамках проекту, але пріоритетним виступає метод з більшим значенням коефіцієнта
0,75 – 1	При даному значенні коефіцієнта метод має пріоритетне право на використання та реалізацію, тобто йому приділяється більше уваги, він є ключовим при реалізації проекту реструктуризації
Варіант 5 (крок визначення — 0,3)	
0 – 0,3	При даному значенні коефіцієнта метод не використовується та не включається в проект реструктуризації, а обрані фактори застосовуються далі для ліквідації проблеми
0,3 – 0,6	При даному значенні метод використовується як другорядний. Тобто метод впроваджується в рамках проекту, але пріоритетним виступає метод з великим значенням коефіцієнта
0,6 – 1	При даному значенні коефіцієнта метод має пріоритетне право на використання та реалізацію, тобто йому приділяється більше уваги, він є ключовим при реалізації проекту реструктуризації

Етап 3. Наступним етапом реструктуризації підприємства виступає розробка проекту реструктуризації підприємства (рис. 2).

У рамках даного етапу відбувається розробка і проведення організаційних реформ на підприємстві за методами, обраними в ході аналізу й розробки факторів.

Розглянемо докладніше процес розробки проекту реструктуризації. Він поділяється на два великих етапи:

1) управління розробкою — комплекс робіт з розробки проекту реструктуризації підприємства;

2) управління змінами — комплекс робіт з безупинного спостереження за реалізацією проекту реструктуризації через контроль за параметрами проекту. Більш докладно параметри проекту будуть розглянуті пізніше. Вони встановлюються на етапі розробки, в рамках же даного етапу здійснюється контроль за відхиленнями від заданих параметрів.

Розробка програми реформування — це робота з вибудовування черговості реалізації проектів реструктуризації. Головне на даному етапі — правильно вибудувати логіку реструктуризації підприємства, тобто кожен проект повинен мати своє місце і черговість реалізації.

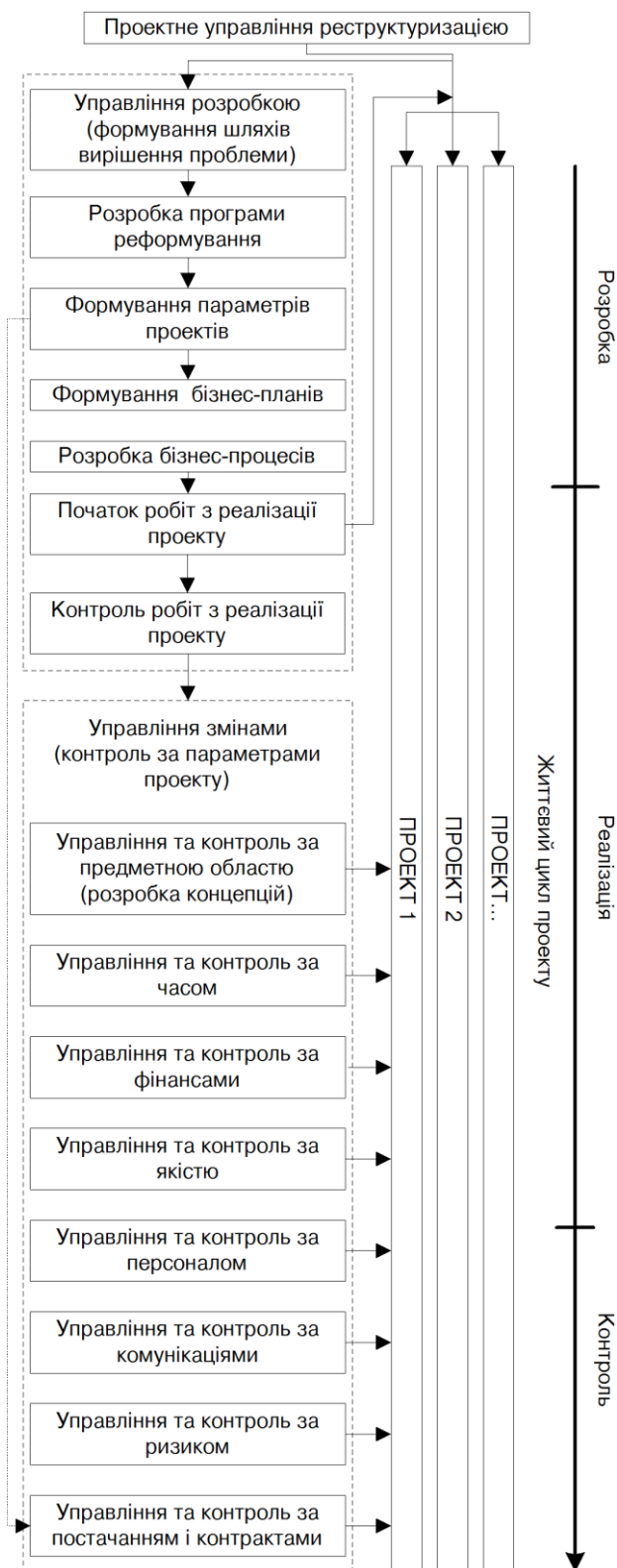


Рис. 2. Розробка проекту реструктуризації

Під логікою реструктуризації підприємства маєтись на увазі чітке вибудовування проектів за вимогами організаційних робіт.

Формування параметрів проектів — етап щодо розробки кожного параметра окремо і зведення їх до

"загального знаменника" — проекту. Робота в рамках даного етапу, як показано на рис. 2, закладає основу контролю в майбутньому при реалізації проекту реструктуризації підприємства.

1. Предметна область проекту містить у собі:

управління інтеграцією проекту — опис основних процесів, необхідних для відповідної координації різних елементів проекту. Дані процеси включають розробку плану проекту, виконання плану проекту і загальний контроль змін;

управління цілями (задумом) проекту — опис процесів, необхідних для гарантії того, що в проект включені всі необхідні види діяльності, і тільки необхідні види діяльності для його успішного завершення. Включає ініціювання, планування, уточнення, перевірку задуму і контроль змін задуму.

2. Управління часом проекту — описує процеси, необхідні для забезпечення своєчасного завершення проекту. Містить у собі процеси визначення роботи, послідовності робіт, оцінки тривалості робіт, створення розкладу робіт, контролю розкладу.

3. Управління фінансами проекту — описує процеси, які гарантують, що проект буде виконаний у рамках затвердженого бюджету. Складається з планування ресурсів, оцінки вартості, складання кошторису, визначення кошторисної вартості, контролю вартості.

4. Управління якістю проекту — описує процеси, необхідні для задоволення потреб замовника проекту. Складається з планування якості, гарантії й контролю якості.

5. Управління людськими ресурсами проекту — описує процеси, спрямовані на найбільш ефективне застосування людських ресурсів, що використовуються у проекті. Складається з організаційного планування, набору персоналу й удосконалення команди.

6. Управління комунікаціями проекту — описує процеси, що гарантують своєчасне й відповідне виробництво, збирання, поширення, збереження, розташування проектною інформації. Складається з планування комунікацій, розподілу інформації, подання звітності, звітності про хід виконання й адміністративного закриття.

7. Управління ризиком проекту — описує процеси, пов'язані з визначенням, аналізом і відповідною реакцією на ризик проекту. Складається з визначення ризику, кількісного виміру ризику, розробки відповідних дій і контролю над відповідними діями відносно ризику.

8. Управління забезпеченням проекту (постачанням та контрактами) — описує процеси, необхідні для одержання потрібної кількості товарів і послуг від організацій ззовні. Складається з планування забезпечення, планування вимог (звертань), власне вимог (звертань), вибору джерела, управління контрактом і закриття контракту.

Формування і розробка бізнес-планів. На даному етапі розробляються окремі бізнес-плани реалізації проекту (сукупність бізнес-планів — проект), а також відбувається логічне вибудовування бізнес-планів за їхньою реалізацією.

Розробка бізнес-процесів. Далі кожен бізнес-план підлягає дробленню на окремі процеси. Відбувається вибудовування структури проекту. Знову ж здійснюється логічне вибудовування процесів при реалізації (розробляється план-графік реалізації окремих процесів, робіт). Таке детальне пророблення дозволяє мінімізувати ризики при реалізації проекту й практично ліквідувати неточності та помилки і надалі дозволить здійснити реалізацію успішно.

Початок робіт з реалізації проекту — це початок його реалізації, упровадження на підприємстві з урахуванням реалізації загальної стратегії підприємства.

Контроль робіт з реалізації проекту, як уже зазначалося вище, — це безупинне спостереження за параметрами проекту в рамках реалізації загальної стратегії підприємства.

Етап 4. Реструктуризація підприємства є складовим проектом у загальній стратегії підприємства. У рамках даного етапу відбувається накладення (позиціонування) проекту реструктуризації (робіт) на загальну структуру стратегії розвитку підприємства. Іншими словами, відбувається узгодження робіт з реструктуризації підприємства з роботами щодо реалізації тієї або іншої стратегії підприємства.

У рамках даного етапу відбувається присвоєння статусу довгострокового, середньострокового або короткострокового проекту, тобто визначаються терміни початку робіт із проекту, тривалість самого проекту в рамках загальної стратегії і терміни закінчення. Підставою служать параметри проекту, визначені на попередньому етапі.

Також у рамках даного етапу визначаються джерело фінансування організаційних змін, можливості самого підприємства, тобто дається відповідь на питання: чи під силу підприємству реалізація даного проекту, чи потрібна фінансова допомога зі сторони.

Етап 5. Початок реалізації проекту реструктуризації в загальній структурі проектів стратегії підприємства. При цьому в рамках даного етапу, на думку авторів, потрібний повний контроль за параметрами проекту, і, у свою чергу, оперативне управління параметрами, що виходять за рамки плану.

Таким чином, складність реструктуризації виявляється в необхідності ухвалення остаточного рішення про формування програми реструктуризації, тобто у виборі форми реструктуризації, а також методів і заходів, реалізованих у процесі реструктуризації, тому авторами запропонований та обґрунтований алгоритм вибору методу реструктуризації підприємства. Даний метод дозволить заощадити час на розробку проекту, а також вибрати відносно правильний шлях реформування підприємства.

Література: 1. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия. — М.: ООО "Изд. "ЮНИТИ-ДАНА", 2001. — 396 с. 2. Бень Т. Проблемы и предпосылки эффективной реструктуризации предприятий / Т. Бень, С. Довбня // Экономика Украины. — 2000. — №8. — С. 37 — 42. 3. Кальніченко Л. Ф. Актуальні проблеми підвищення ефективності процесу реструктуризації підприємств в Україні // Державний інформаційний бюлетень приватизації. — 1999. — №4. — С. 59 — 62. 4. Крыжановский В. Г. Реструктуризация предприятия. — М.: Изд. "ПРИОР", "ИВАКО Аналитик", 1998. — 48 с. 5. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; [Под ред. И. И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2000. — 588 с. 6. Врублівський А. Г. Проблеми реструктуризації промислових підприємств України // Экономика Украины. — 1999. — №2 — С. 59 — 65. 7. Дронов Е. А. Проблемы преобразования и эффективность работы крупного промышленного предприятия и его структурных преобразований в условиях рынка / Е. А. Дронов, В. Н. Самочкин. — М.: Дело, 1995. — 488 с. 8. Маслов С. Реструктуризация компаний. Мировой опыт и механизмы реализации в Украине // Финансовая тема. — 1999. — №3. — С. 3 — 7. 9. Румянцев В. Управление: проблемы и решения // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — №1. — С. 121 — 123.

УДК 331.522

Шульга Г. Ю.

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

The article is devoted to the question of development and estimation of the enterprise personnel labour potential. The factors of labour potential, its components and also the circuit of the estimation and development realization are reflected.

Розвиток ринку потребує наявності на підприємствах високоякісної робочої сили з творчими задатками, яка б швидко пристосовувалась до змін навколишнього середовища. Незважаючи на те, що ринок праці характеризується висококваліфікованими робітниками, керівництву підприємства досить складно вибрати тих, хто найбільш сприятиме досягненню поставлених перед ними цілей. Це пов'язано з тим, що даний процес потребує комплексної оцінки робітників, яка б виявляла всю сукупність здібностей, навичок, особистих характеристик кожного робітника, а не тільки необхідний рівень кваліфікації. Дана ситуація призводить до підвищеної зацікавленості роботодавців відносно оцінки та розвитку трудового потенціалу робочої сили.

Основні положення управління трудовим потенціалом персоналу викладені в роботах К. Х. Абдурахімова [1], Н. Л. Гавкалової [2], Б. М. Генкіна [3], А. П. Єгоршина [4], А. Я. Кваші [5], Н. І. Шаталової [6], у яких досить повно висвітлюються методи оцінки трудового потенціалу. Незважаючи на значну кількість робіт, багато проблем залишаються не розкритими. По-перше, це стосується компонентів трудового потенціалу, які сформовані таким чином, що виявляються занадто складними для обробки або не в повній мірі характеризують трудовий потенціал робітника. По-друге, не достатньо повно розкрито фактори впливу на розвиток трудового потенціалу.

Наявність зазначених проблем обумовила мету написання даної статті, а саме: розробку комплексного підходу щодо індивідуальної оцінки та розвитку трудового потенціалу робітників підприємства. Для досягнення поставленої мети запропоновано комплекс дій стосовно формування компонентів трудового потенціалу та визначено фактори, що мають суттєвий вплив на його розвиток; побудовано схему оцінки та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства й розроблено методичні рекомендації щодо її використання.

Комплексний підхід стосовно індивідуальної оцінки та розвитку трудового потенціалу робітників повинен починатися з аналізу основних факторів, які впливають на його розвиток. Ці фактори доцільно поділити на три групи: індивідуальні, суспільні та виробничі. Це дасть змогу провести їх аналіз на 3-х рівнях: особистості, суспільства та підприємства. До індивідуальних факторів відносяться сформовані людиною професійні й фізіологічні якості. До професійних — належать рівень освіти та кваліфікації, а фізіологічні якості характеризуються