

УДК 331.107

**Микрюков А. Н., Чемерис С. В.**

## **СТРАТЕГИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА**

В XXI веке глобализация, информатизация и ускоренное развитие науки, техники и новейших технологий требуют от фирм и предприятий новую доктрину управления трудовыми ресурсами.

Развитие методов корпоративного управления трудовыми ресурсами на современном этапе тесно взаимосвязано с системным подходом к определению и оценке бизнес-процессов.

Как показывают исследования, ученые и специалисты в области менеджмента пока не предложили апробированных вариантов типовых рекомендаций и решений по корпоративному управлению трудовыми ресурсами на основе специфических организационно-экономических условий отечественного ведения бизнеса и в частности – бизнеса, который осуществляет непосредственно производство и реализацию продукции. Внедрение на ряде промышленных предприятий дивизиональной системы управления является значительным шагом вперед, но многие ее блоки в современных условиях нуждаются в существенной доработке применительно к современным темпам развития бизнеса. Фирмы и особенно промышленные предприятия по-прежнему испытывают острую необходимость в методических рекомендациях по анализу и зачастую коренному преобразованию уже функционирующего механизма управления трудовыми ресурсами.

Таким образом, применительно к отечественным реалиям в современных условиях возрастающей потребности в усилении стратегической реакции на динамику внутренней и внешней среды, исследование вопросов корпоративного управления трудовыми ресурсами является актуальным.

Изучение зарубежной и отечественной литературы позволяет сделать вывод, что управление трудовыми ресурсами, структурным преобразованием компаний, определению направлений деятельности предприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов, методам оценки их деятельности имеют множество модификаций и формализованных способов регулирования. Многие ученые, практики и специалисты в области менеджмента уделяли и уделяют внимание этапу вопросу, в частности: И. Ансофф, Д. Богиня, В. Кондратьев, В. Лоренц, И. Мазур, В. Шапиро, П. Друкер, М. Хаммер и другие [1–3].

Однако рассмотрение вопросов, касающихся корпоративного управления трудовыми ресурсами на основе реинжиниринга уделяется недостаточно внимания, поэтому предприятия разрабатывают собственные подходы и пути решения этой проблемы методом проб и ошибок. Вместе с тем формирование концептуальных основ данной проблемы с позиции реинжиниринга, которая была бы нацелена на коренное преобразование предприятий и формирование его новой экономической среды в нашей стране только развивается. Опыт работы по данному направлению представлен только в компаниях западных стран (IBM, Credim Corporation, Ford Motor, Kodak и др.). В условиях глобализации бизнеса, жесткой конкуренции отечественные предприятия не могут позволить себе дорогостоящие эксперименты с внедрением тех или иных частных решений, а заинтересованы в том, чтобы:

- найти системное интегральное решение;
- построить доступный для себя оптимальный сценарий его поспешного освоения;
- предусмотреть возможности последующего реагирования на возникающие требования клиентов и предложения поставщиков.

Целью данной статьи является анализ, изучение, обобщение и обоснование базисных принципов корпоративного управления трудовыми ресурсами на основе реинжиниринга с учетом потребности в прогрессивных изменениях и содействие становления предприятий нашей страны.

На современном этапе сохранение и повышение конкурентоспособности предприятия, а также создание и выпуск продукции, соответствующей мировым стандартам и востребуемой потребителем – главное требование рыночной экономики, которое особо актуально для отечественных промышленных предприятий.

Реализация данной задачи невозможна без внедрения внутрифирменной стратегии корпоративного управления трудовыми ресурсами предприятия. Для этого необходимы серьезные структурные изменения качественного характера.

Особо интересен опыт передовых отечественных предприятий, которые последовательно в соответствии с разработанной долговременной стратегии корпоративного управления трудовыми ресурсами осуществляют тщательный анализ современных тенденций зарубежного опыта и творческий поиск новых направлений, соответствующих реалиям современного рынка и его быстро меняющейся конъюнктуры. К таким предприятиям относится акционерное общество «Новокраматорский машиностроительный завод», опыт которого необходимо обобщить и выявить новые научные подходы.

Выработанная стратегия корпоративного управления трудовыми ресурсами на данном предприятии ориентировалась на инновационное развитие и диверсификацию производства, перепроектирования архитектуры управления трудовыми ресурсами.

Чтобы выжить в условиях острой конкуренции на отечественном и зарубежных рынках реализации своей продукции предприятие должно правильно выбирать конкурентную стратегию развития и диверсифицировать производство на основе внедрения инноваций. Чтобы выжить в условиях острой конкуренции на отечественном и зарубежных рынках реализации своей продукции предприятие должно правильно выбирать конкурентную стратегию развития и диверсифицировать производство на основе внедрения инноваций. В этой связи заслуживает поддержки вывод президента ЗАО «НКМЗ» Г. Скударя о том, что «правильно выбранная стратегия развития предприятия, основанная на предварительном стратегическом анализе его конкурентной позиции и его потенциальных возможностей, позволяет более четко определиться с кругом мер по повышению адекватности, динамичности, восприимчивости хозяйственного механизма к изменениям внешней среды, конкуренции и конъюнктуры рынка, сокращению и наращиванию научно-технического и производственного потенциала» [1].

В период перехода к новым рыночным отношениям для ЗАО «НКМЗ» одной из главных задач была диверсификация производства и его инновационное развитие. Этот вопрос стоял особо остро в связи с тем, что более 40 % общего объема производства составляла продукция для оборонного комплекса. Для решения проблемы в основу комплексной программы диверсификации на базе инновационного развития были определены следующие направления:

- изменение товарной политики предприятия: ориентация на платежеспособного заказчика и зарубежных потребителей продукции;
- осуществление инновационной политики за счет собственных средств с приоритетом обновления металлургической базы и механообрабатывающего оборудования предприятия;
- создание системы управления качеством с ориентацией на мировой уровень системы управления качеством.

В результате, взяв на вооружение вышеуказанные направления, ЗАО «НКМЗ» за последние 10 лет обновило продукцию более чем на 80 %. В сжатые сроки на заводе создан ряд

новых участков, внедрены новейшие технологии, обновлена металлургическая база и установлены новые высокопроизводительные станки, внедряются современные информационные технологии, как видно из табл. 1. ЗАО «НКМЗ» успешно решал свои стратегические задачи, наращивая объемы производства товарной продукции и обновляя предприятие.

Таблица 1

Динамика роста объема товарного выпуска и объемов инвестиций в развитие ЗАО НКМЗ за 1998–2008 гг. (исходные данные взяты из заводской газеты «Вестник НКМЗ»)

Показатели	Период анализа			Темпы роста, %	
	1998 г.	2004 г.	2008 г.	2004 г. к 1998 г.	2008 г. к 2004 г.
Объем производства товарной продукции, млн грн	212,4	710,1	2960,2	333,3	416,9
Объем инвестиций в развитие предприятия, млн грн	12,9	74,1	405,2	574,4	546,8
Удельный вес инвестиций в объеме товарной продукции, %	6,1	10,4	13,7	170,5	126,9

Сравнивая показатели по объему производства товарной продукции и объему инвестиций в развитие и обновление предприятия, следует отметить более высокие темпы роста инвестиций, которые позволили ЗАО «НКМЗ» провести технические, технологические и организационно-экономические преобразования, что соответственно позволило создать новые конкурентные преимущества.

Реализуя вышеуказанные базовые направления, разработана программа перепроектирования и создания новой архитектуры управления фирмой и определены последовательные этапы ее реализации (рис. 1).

На первоначальном этапе преобразований с учетом опыта передовых зарубежных компаний обеспечено достижение управленческой синергии путем оптимизации организационной структуры и трансформация линейно-функциональной структуры управления в дивизиональную с созданием пяти самостоятельных производств по технологическому принципу. В дальнейшем эти производства с учетом объективных требований рыночной экономики трансформировались в центры прибыли с нововведениями в системе хозрасчетных отношений. Этот период охватил начальный период развития и становления рыночных отношений в Украине.

Следующий этап заключался в осуществлении формирования эффективного потенциала с созданием новой цеховой структуры и корпоративного хозрасчета. Основное внимание уделено обновлению системы управления производством и созданию новых хозрасчетных отношений: формирование новой схемы организационного управления инструментальным производством. На практике это было осуществлено на основе создания сервисных центров по обеспечению инструментом и оснасткой, реорганизации инструментального и технологических отделов, созданием специализированного участка по изготовлению сборно-модульного инструмента нового поколения; создание централизованной структурной схемы организации управления ремонтно-энергетического хозяйства цехов и 3 предприятия с совершенствованием форм и методов ремонта и обслуживания основного и вспомогательного оборудования цехов и широкомасштабным внедрением информационных технологий; комплексная реструктуризация производственных участков с внедрением интегрированной

логической компьютерной системы управления производством, что обеспечивает ликвидацию излишних звеньев, дублирования и непроизводительных работ в производственном процессе.



Рис. 1. Этапы перепроектирования и создания новой архитектуры управления фирмой

Данный этап преобразований дал мощный импульс к коренному преобразованию конструкторских, технологических и функциональных отделов предприятия, так как в основу реорганизации этих служб положены принципы оптимальной численности, рационального соотношения должностей, а также, более прогрессивных норм административной управляемости. Деятельность отделов в такой структуре направлена на усиление гибкого функционирования производственных участков цехов, обеспечение их ритмичной загрузки, снижению затрат по всему циклу производственного процесса, повышение эффективности и целом повышение конкурентоспособности предприятия.

Весь спектр организационно-технологических мероприятий коренным образом преобразовал структуру управления предприятия и подготовил базу для перехода на новый более высокий уровень архитектурного построения предприятия – процессо-ориентированной структуре. Вопросы разработки процессного подхода в управлении предприятием необходимо начинать с классификации бизнес-процессов. Это было не простой задачей, так как крупный машиностроительный комплекс ЗАО «НКМЗ» имеет замкнутый цикл производства от выплавки стали до сборки уникальной техники и поставки ее «под ключ» с большой развитой инфраструктурой. Для координации всех работ в ЗАО «НКМЗ» создали координационный совет во главе с генеральным директором, а для разработки методических материалов и проведения оперативной работы – рабочая команда, в состав которой вошли высококвалифицированные специалисты функциональных подразделений.

Основная цель предприятия – сформировать бизнес-процессы, провести их реинжиниринг и перепроектировать корпоративную архитектуру управления, применив новейшие методологии структурирования бизнес-деятельности.

Специалистами были определены бизнес-процессы предприятия: три основных (создание новых видов продукции; техническая подготовка производства; производство продукции), девять обеспечивающих. Параллельно проводилось анкетирование рабочих мест с описанием функций. В службе ИАСУ был сформирован электронный депозитарий функций в разрезе подразделений и бизнес-процессов, при этом определялась трудоемкость выполненных функций, их стоимость. Это позволило смоделировать бизнес-процессы «как есть», построить графически структурно-логические схемы и определить ключевые показатели бизнес-процессов. Наибольшую трудность представила разработка и моделирование бизнес-процессов «как должно быть», так как это требовало коренных преобразований в новой процессной системе управления. Такие изменения невозможно проводить одновременно по всем бизнес-процессам без предварительного реинжиниринга управления трудовыми ресурсами предприятия.

Современная сложная и динамичная рыночная среда требует от предприятий постоянного совершенствования системы управления трудовыми ресурсами с целью снижения издержек, так как содержание персонала составляет их значительную долю.

В связи с этим ряд предприятий ищут результативные современные кадровые технологии, снижающие затраты предприятия и повышающие эффективность бизнеса. Основным из таких направлений является реинжиниринг управления трудовыми ресурсами, предусматривающий коренные изменения в технологии их управления посредством: обучения и роста персонала; современные мотивации труда; сертификация работников; аутсорсинг персонала; аутстаффинг персонала.

В отличие от других методов данный метод базируется на методологии процессного управления. Для его внедрения требуется творческий поиск, корпоративное планирование, применение новейших информационных технологий. В процессоориентированном предприятии необходимо применять новые формы взаимодействия с клиентами и внешней средой, что может быть обеспечено высококвалифицированным персоналом с новыми качествами и уровнем компетенции. Обучение и рост персонала должно осуществляться на основе его непрерывного производственного и экономического обучения. Так. Образовательная программа ЗАО «НКМЗ» нацелена на создание «Самообучающейся интеллектуальной организации», направлена на совершенствование системы профессиональной подготовки персонала через разработку гибких обучающих технологий, а управление знаниями позволяет сохранять и передавать знания высококвалифицированных работников специалистам и рабочим, а также улучшать взаимодействие между подразделениями и оперативно реагировать на запросы потребителя [2].

Новые направления комплексного мотивационного механизма довольно подробно представлены в монографии бывшего начальника отдела организации труда и заработной платы ЗАО «НКМЗ», а ныне профессора кафедры «Экономика предприятия» ДГМА д-ра экон. наук Еськова А. Л. «Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента». Следует отметить, что мотивационный механизм предприятия-производителя имеет целью стимулировать: качество, снижение затрат, рост объемов производства и продаж.

Разработана и внедрена система сертификации персонала – новое направление определения профессиональной компетенции трудовых ресурсов предприятия.

В практике зарубежного бизнеса нашла широкую популярность модель аутсорсинга персонала – создание новых рабочих мест или выделение персонала за штат предприятия. С недавнего времени в практике украинских компаний используется аутсорсинг персонала с целью фокусирования усилий на основных бизнес-процессах. При этом происходит трансформация

системы управления с ориентацией на выделение вспомогательных и непрофильных бизнес-процессов для предприятий, но, тем не менее, необходимых для его функционирования. При аутсорсинге осуществляется реинжиниринг бизнес-процессов с оптимизацией издержек и повышением конкурентоспособности фирмы.

В качестве примера проведения аутсорсинга можно привести отечественные предприятия: концерн «Стирол», ОАО «Сумской машиностроительный завод», ЗАО «НКМЗ». Опыт проведения аутсорсинга на украинских предприятиях убедительно доказывает высокую эффективность функционирования вспомогательных, обслуживающих производств и непрофильных бизнес-процессов на принципах полной хозяйственной самостоятельности.

Рациональным решением в реинжиниринге трудовых ресурсов является аутстаффинг – вывод работников по отдельным бизнес-процессам за штат предприятия и оформление их в штат другой фирмы-провайдера. Сущность аутстаффинга заключается в том, что работники продолжают работать на прежнем месте и осуществлять свои обычные функции, но все обязанности формального работодателя по отношению к ним осуществляет фирма-провайдер. В украинском законодательстве отсутствуют нормы связанные с регулированием вопросов, связанных с аутстаффингом. Вывод персонала за штат компании с применением аутсорсинга и аутстаффинга ведет к значительному сокращению расходов материнской компании и представляет возможность сконцентрироваться на основном бизнесе, повысить статус в специализированных рейтингах и соответственно обеспечить большую привлекательность для инвесторов.

## ВЫВОДЫ

Таким образом, реинжиниринг трудовых ресурсов позволяет достичь снижения себестоимости, повысить эффективность, переориентировать ресурсы на другие цели, сделать материнское предприятие более конкурентоспособным и простимулировать бизнес в небольших фирмах-сателлитах. Сохранение и развитие конкурентных преимуществ на рынке индустриальной техники и подрядных услуг требует постоянного совершенствования качества управления, поэтому, как показывает опыт промышленных предприятий и исследования в области управления и реинжиниринга трудовых ресурсов, преобразования должны быть направлены на повышение финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия и ориентированы на: перепроектирование архитектуры управления фирмой и обеспечение качества трудовых ресурсов, повышение их компетентности; мотивационные механизмы к труду, сертификация персонала призвана направлять усилия персонала на творческий поиск, генерирование идей, четкое выполнение заданий; оптимизация бизнес-процессов должна перераспределять ресурсы в пользу решения стратегических задач, направленных на повышение качества управления и продукции, снижение затрат, рост (сохранение) объемов производства и продаж. Обобщение и внедрение вышеуказанных принципов, несомненно, поможет отечественным предприятиям расширить инструменты менеджмента и более широко использовать их в своей практике с целью сохранения и развития бизнеса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Скударь Г. М. *Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества* / Г. М. Скударь. – К. : Наукова думка, 1999. – 496 с.
2. Панков В. А. *Стратегия постоянных улучшений на промышленном предприятии. Часть 4. Стратегические достижения мирового уровня качества : учебное пособие* / В. А. Панков. – Краматорск : НКМЗ, 2006, 124 с.
3. *Реструктуризация предприятий и компаний : справочное пособие для специалистов и предпринимателей* / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.