

3. Карпунь І.Н. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання: методологія формування, механізми реалізації: монографія / Карпунь І.Н., Хом'як М.С. – Львів: Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола, 2009. – 432 с.

4. Павленко І.А. Інноваційне підприємство у трансформаційній економіці України: монографія. / Павленко І.А. – К. : КНЕУ, 2007. – 248 с.

5. Данилюк М.О. Управління фінансовою санацією підприємства: Навчальний посібник / Данилюк М.О., Савич В.І. та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.

6. Климчук С.В. Еволюція та механізми фінансової реструктуризації підприємств харчової промисловості України: Дис... д-ра наук: 08.00.04-2009.

7. Алпаттов А.А. Управление реструктуризацией предприятий / А.А. Алпатов. – М.: Высшая школа, 2000.

8. Одинцов М.В. Корпоратизация и реструктуризация как две стороны реформирования предприятия / М.В. Одинцов, Л.В. Ежкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6.

Карпунь І.Н. Реструктуризация производства в промышленности на инновационной основе

Реструктуризацию предприятия проводят с целью оптимального распределения и использования материальных, финансовых, трудовых, технологических ресурсов и основных фондов, что заключается в создании эффективно работающей организации на основе разделения, соединения, ликвидации функционирующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющего пакета акций в уставном капитале или акций посторонних организаций, как следствие – создание конкурентоспособных предприятий и изменение стратегии на рынке через внедрение жестких бюджетных ограничений, свойственных рыночной экономике.

Ключевые слова: реструктуризация, реорганизация, синергизм, диверсификация.

Karpun I.N. Restructuring of production in industry on innovative basis

Restructuring of enterprise with the purpose of the optimum distributing and use of financial, financial, labour, technological resources and capital assets, that consists in creation of effectively working organization on the basis of division, liquidations of functions and organizations of new structural subdivisions, tacking to the enterprise of other enterprises, acquisition of determining fate in the chartered capital or actions of extraneous organizations, as a result of creation of competitive enterprises and a change of strategy is at the market through introduction of hard budget constraints, incident to the market economy.

Keywords: restructuring, reorganization, synergism, diversification.

УДК 331.101.3:658:001.895

Студ. А.В. Колодійчук – НУ "Львівська

політехніка"; ст. наук. співроб. Ф.А. Важинський, канд. екон. наук –

ІРД НАН України;

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Для створення інноваційної системи мотивування персоналу на підприємствах запропоновано використати системно-цільовий підхід, покладений в основу ISO 9001, а його вимоги щодо управління персоналом визначити як обов'язкові передумови для впровадження самої системи мотивації. Розглянуто основні процеси системи управління персоналом.

Ключові слова: мотивування персоналу, стандарт управління якістю, ефективне функціонування системи мотивування, процеси системи управління персоналом.

Вітчизняні підприємства в сучасних умовах глобалізації економіки постали перед проблемою неконкурентоспроможності власної продукції, яка, зокрема, зумовлюється якістю виконання робіт персоналом. Цю проблему не

можна позитивно вирішити без поєднання інтересів працівників і роботодавців у процесі діяльності кожного окремо взятого підприємства. Таке поєднання може відбуватися через механізми цілеспрямованого мотивування персоналу, коли кожен працівник має робити свій внесок у досягнення спільного результату та отримувати від цього задоволення і визнання.

Основи сучасних концепцій мотивування закладено у працях відомих зарубіжних учених – С. Адамса, Ф. Герцберга, В. Врума, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Ф. Тейлора, Л. Портера, Д. Мак-Грегора, Г. Форда.

Питання мотивування досліджують і українські науковці: А. Колот, О. Кузьмін, В. Новіков, І. Петрова, Г. Хаєт та інші. Сформована науково-методична база мотиваційного регулювання конкурентоспроможної праці, доведено ефективність цілеспрямованого мотивування персоналу організацій. Але досі мало уваги приділяється формуванню постійно діючого механізму безперервного мотивування персоналу.

Багато українських підприємств для виходу вітчизняної продукції на міжнародний ринок впроваджують і сертифікують у себе системи управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001.

Стандарт ISO 9001 базується на восьми принципах менеджменту:

- орієнтація на споживача (організація залежить від своїх споживачів, тому повинна розуміти нинішні та майбутні потреби споживача, виконувати його вимоги і прагнути перевищити очікування);
- залучення персоналу (працівники на всіх рівнях є сутністю організації, і їх повне залучення дає можливість використовувати їх здібності на користь організації);
- лідерство (лідери встановлюють єдність цілі, напряду та внутрішнього середовища організації, вони створюють середовище, у якому люди можуть бути повністю залучені в досягнення цілей організації);
- підхід з позицій процесу (бажаний результат досягається більш ефективно, коли належними ресурсами і видами діяльності управляють як процесами);
- системний підхід до менеджменту (визначення, розуміння й управління системою взаємопов'язаних процесів для конкретної мети сприяє результативності й ефективності організації);
- підхід до прийняття рішень на підставі фактів (ефективне рішення базується на логічному та інтуїтивному аналізі даних та інформації);
- взаємовигідні відносини з постачальниками (здатність організації і її постачальників створювати цінності підвищується на основі взаємовигідних відносин);
- постійне вдосконалення (незмінною метою організації є постійне вдосконалення).

Мета впровадження вимог стандарту ISO 9001 – отримання кінцевого продукту, який задовольняв би вимоги споживача, але об'єктом управління насамперед стають працівники. Особливе місце в реалізації восьми принципів менеджменту посідає "залучення персоналу", який, якщо професійно виконує свої обов'язки, то спроможний досягати мети організації, а саме – виготовляти продукцію належної якості.

Щоб реалізувати принцип менеджменту якості "залучення персоналу", у системі управління якістю виділяється процес "управління персоналом". Процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності,

яка перетворює входи на виходи [6]. Тобто підприємство має визначити процеси, з яких складається система управління, зокрема й процеси виготовлення продукції, та встановити взаємозв'язки між цими процесами.

У системі управління персоналом можна виділити такі процеси: формування вищим керівництвом цілей організації, встановлення вимог до посад, аналіз можливості досягнення встановлених цілей персоналом, проведення необхідного навчання, аналізування керівництвом результативності здійснених заходів.

Визначену стандартом низку процесів потрібно доповнювати процесом мотивування персоналу. Кожен працівник повинен бути мотивованим виконувати належним чином всі вимоги, встановлені до його посади, мотивованим до професійного навчання і підвищення кваліфікації, і, звичайно, мотивованим досягати мети організації.

Під час формування цілей підприємства потрібно враховувати, що вони можуть спонукати працівників до постійного вдосконалення. Потрібно, щоб цілі були зрозумілими всьому колективу. Необхідний чинник вимірювання поставлених цілей через такі одиниці вимірювання, як термін виконання, обсяги, покращення якісних показників тощо.

Цілі можуть виконувати низку функцій, які спонукають підвищувати якість і продуктивність праці, а саме:

- можуть слугувати нормативом, з яким потрібно порівнювати результати;
- можуть бути механізмом для обґрунтування витрат ресурсів;
- концентрують увагу і зусилля на певних напрямках.

Досягнення цілей у сфері якості може позитивно впливати на якість продукції, результативність роботи та фінансові показники і цим самим на задоволеність та впевненість зацікавлених сторін [6].

Наступний етап для впровадження системи управління персоналом – це встановлення вимог до посад, яке в умовах вітчизняних підприємств може відбуватися через написання і затвердження посадових інструкцій.

Посадові інструкції – це перелік основних обов'язків, необхідних знань та навичок, а також прав працівників. Розроблено їх на основі "Довідника кваліфікаційних характеристик професій". У довіднику систематизовано за видами економічної діяльності характеристики професій, які наведені в "Класифікаторі професій" ДК 003:2005. Ці два документи є нормативними й обов'язковими до виконання на підприємствах усіх форм власності та видів економічної діяльності. Посадові інструкції мають нормативно-правовий характер, тому до порушників вимог саме цих документів можна застосувати адміністративно-дисциплінарні заходи.

Щоб підприємству залишатися конкурентоспроможним у сучасних умовах, необхідно миттєво реагувати на зміни на ринку продукції, на ринку праці. Відповідно посадові інструкції потрібно постійно переглядати.

Посадові інструкції відіграють важливу роль в оцінюванні персоналу. Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик працівника –

професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами [2, с. 294].

Аналіз можливості досягнення цілей працюючим персоналом можна також здійснити через оцінювання персоналу. Таке оцінювання розглядають як елемент управління і як систему атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій формі. Атестація працівників незалежно від форм власності та підпорядкування підприємства може проводитися винятково в межах норм законодавства на основі відповідних положень.

Оцінка персоналу (внутрішня та зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтаційну і стимулятивну. Орієнтаційна функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи подальшої діяльності. Стимулятивна функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людині переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає її до діяльності в певному напрямі [2, с. 295].

Підготовку та оцінювання організовують кадрові служби за активної участі керівників структурних підрозділів.

Оцінка кваліфікованих робітників, технічних службовців, фахівців та керівників має абсолютно інший характер, ніж оцінка некваліфікованих робітників. Серед характеристик, які повинні підлягати оцінці у керівників та фахівців, варто виділити такі: якість та обсяг роботи, ставлення до техніки безпеки, кмітливість, знання своєї роботи, звички, здібність планувати та вміння управляти.

Що стосується некваліфікованих робітників, то в кожному структурному підрозділі оцінювання може проводитися по-різному. Це насамперед залежить від специфіки виконуваних робіт. Але обов'язковим є те, що вона повинна охопити як оцінювання теоретичних знань, так і оцінити практичне виконання робіт.

Після оцінювання керівництво повинно проаналізувати, чи спроможні працівники досягнути мети організації. У випадку, якщо рівень професійної підготовки працівників не відповідає вимогам, то керівництво може прийняти одне з двох рішень. Перше – це створити умови щодо підвищення рівня кваліфікації співробітників організації, а друге – найняти нових працівників, які мають необхідний рівень підготовки. Краще обрати шлях постійного навчання власних кадрів.

Навчання працівників підприємства повинно мати безперервний характер з урахуванням цілей організації. При цьому посадові переміщення керівників та спеціалістів, присвоєння розрядів робітникам, встановлення рівня заробітної плати повинно бути пов'язане з результатами навчання і практичним застосуванням набутих знань, умінь та навичок. Адже від того, наскільки навчання працівників відповідають потребам політики розвитку підприємства, значною мірою залежать його конкурентоспроможність, темпи зростання продуктивності праці, можливості збільшення прибутку тощо [3].

Проведення навчання організовують кадрові служби підприємств за активної участі керівників структурних підрозділів. Підготовка персоналу у

сфері якості повинна охоплювати всі рівні – від вищого керівництва до робітників [8]. Адже кожен працівник на своїй посаді виконує роботи, які певним чином пов'язані між собою і впливають на якість готової продукції.

Керівник та його заступники повинні відвідати ознайомлювальні семінари. На таких семінарах керівництво засвоює основні положення системи управління якістю. Далі призначають одного з представників керівництва, на якого, незалежно від інших обов'язків, покладають відповідальність за:

- а) забезпечення встановлення, впровадження та підтримання процесів, необхідних для системи управління якістю;
- б) звітування перед вищим керівництвом про функціонування системи управління якістю і про потребу її покращення.

Наступне ж навчання керівників нижчого рангу, фахівців і працівників може відбуватися без відриву від виробництва. Для цього можна запрошувати представників від інших організацій, які проводять навчання з питань управління якістю, але й можна проводити навчання власними силами, якщо такі є. Таким чином охоплюється весь персонал, праця якого впливає на якість продукції.

Навчання повинно бути плановим і безперервним, спрямованим на професійне зростання працівників.

Після оцінювання персоналу, навчання і досягнення поставлених цілей, керівництво повинне із запланованою періодичністю аналізувати чинну в організації систему управління якістю для забезпечення її постійної придатності, адекватності та результативності. Система управління якістю повинна постійно підлягати аналізу. Механізми здійснення такого аналізу пропонує сам стандарт, де аналіз розглядають як процес зі своїми вхідними і вихідними даними, використовуючи інструменти, які пропонує сам стандарт ISO 9001 – проведення аудитів системи управління якістю, аналіз отриманих від споживача рекламацій, аналіз невідповідностей [7].

Якщо ж поставлені цілі організації досягнуто, то, згідно з вимогами стандарту управління якістю ISO 9001, необхідно встановлювати нові, адже майбутнє за тими підприємствами, які не просто працюють, а постійно вдосконалюються відповідно до прийнятої стратегії розвитку.

Сучасні теорії управління персоналом розглядають цілу низку спеціальних напрямів, від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це, наприклад, його підбір і адаптація, кар'єра і мотивування. Крім того, найголовніша складова успіху – усвідомлення кожним працівником того, що підприємству необхідна якість продукції, яку виготовляють з мінімальними витратами, та вміння цього досягати. Висока кваліфікація працівників – це важлива, але не єдина умова досягнення цілей. Однією із причин недостатньо ефективної системи управління якістю на підприємстві є відсутність дієвої системи мотивування праці персоналу.

Мотивування персоналу – одна з найважливіших функцій менеджменту, яка повинна сприяти вільному розвитку і самореалізації особистості [1, с. 4]. Працівник однозначно повинен бачити свою участь у реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлювати залежність від її успіху свого добробуту

та особистого прогресу. Саме тоді принцип менеджменту якості "залучення персоналу" буде реалізований.

Навіть професійно розроблена система управління якістю не буде працювати, якщо персонал не мотивований [5].

Причинний зв'язок між системою управління якістю і мотивуванням персоналу зумовлює розроблення механізмів мотивування персоналу до якісної праці з урахуванням таких положень:

- а) мотивування повинно бути цілеспрямованим на досягнення цілей підприємства;
- б) мотивування повинно мати системний характер, тобто складатися із взаємопов'язаних процесів зі здатністю саморегулювання для досягнення поставлених цілей;
- в) вимоги стандарту управління якістю ISO 9001 щодо залучення персоналу мають стати обов'язковою передумовою для впровадження системи мотивування.

Цілеспрямована система мотивування праці персоналу підприємства з урахуванням зазначених передумов може стати тим визначальним чинником, який буде впливати на результативне функціонування системи управління якістю, згідно з вимогами стандарту ISO 9001, з подальшим покращенням якості праці персоналу і підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Отже, універсальні моделі системно-цільового управління, розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації, широко застосовуються на практиці. В основу нової системи мотивування покладений системно-цільовий підхід до управління, який ґрунтується на принципах міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001.

Ефективне функціонування системи мотивування передбачає такі передумови: управління підприємством повинно бути цільовим, необхідно чітко встановити відповідальність та повноваження кожного працівника, оцінити роботу персоналу з урахуванням цілей підприємства, підготовка та підвищення кваліфікації працівників повинні мати безперервний характер.

Література

1. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала/ Геннадий Анатольевич Дмитренко. – Киев : Межрегиональная академия управления персоналом, 2002. – 239 с.
2. Колот А.М. Мотивация персонала: підручник / А.М. Колот. – К. : НКЕУ, 2002. – 337 с.
3. Кузнєцова О. Важливий напрям відтворення кваліфікованої робочої сили/ О. Кузнєцова// Праця і зарплата. – К. : Міністерство праці та соціальної політики України, 2008, № 15. – С. 6-7.
4. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. 2-е вид. доп. і перероб./ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Інтеллект-Захід, 2003. – 352 с.
5. Синявец Т.Д. Основы управления персоналом/ Т.Д. Синявец// Методы менеджмента качества. – М. : Стандарты и качество, 2007, № 6. – С. 44-47.
6. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2007): ДСТУ ISO 9000-2007. – [Чинний від 2008-01-01]. – К. : Держстандарт України, 2007. – 25 с. – (Національний стандарт України).
7. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2000): ДСТУ ISO 9001-2001. – [Чинний від 2001-10-01]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 15 с. – (Національний стандарт України).

8. Управление качеством продукции: учеб. пособие/ под ред. к.э.н., профессора Новицкого Н.И. – М. : Новое знание, 2002. – 366 с.

Колодийчук А.В., Вазжинский Ф.А. Особенности внедрения инновационной системы мотивирования персонала на предприятиях

Для создания инновационной системы мотивирования персонала на предприятиях предложено использовать системно-целевой подход, положенный в основу ISO 9001, а его требования по управлению персоналом определить как обязательные предпосылки к внедрению самой системы мотивации. Рассмотрены основные процессы системы управления персоналом.

Ключевые слова: мотивирование персонала, стандарт управления качеством, эффективное функционирование системы мотивирования, процессы системы управления персоналом.

Kolodiychuk A.V., Vazhynski F.A. Features of introduction of the innovative system of motivation of personnel on enterprises

For creation of the innovative system of motivation of personnel on enterprises is suggested to use system having a special purpose approach, fixed in basis of ISO 9001, and its requirements in relation to a management a personnel to define as obligatory pre-conditions for introduction of the system of motivation. The basic processes of control system by a personnel are considered.

Keywords: motivation of personnel, standard of quality management, effective functioning of the motivation system, processes of control system by a personnel.

УДК 334.75

Асист. І.Я. Кулиняк;

асист. Л.Р. Прийма – НУ "Львівська політехніка"

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ
ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ**

Охарактеризовано організаційно-правові форми об'єднань підприємств, визначено переваги та вади, особливості формування та функціонування організаційно-правових форм об'єднань підприємств.

Ключові слова: об'єднання підприємств, асоціація, корпорація, концерн, консорціум, трест, холдинг, синдикат, промислово-фінансова група.

Постановка проблеми. Досить часто необхідно приймати рішення про ведення діяльності як самостійного суб'єкта господарювання чи як учасника об'єднання. Актуальність об'єднань підприємств пояснюють тим, що в разі співпраці й ефективного використання можливостей партнерів можна досягнути ефекту, значно більшого від простої суми ефекту кожного окремого суб'єкта, так званий синергетичний ефект. Наявність великої кількості різноманітних організаційно-правових форм об'єднань потребує порівняння та вибору тої форми об'єднання, участь у якій буде найвигіднішою.

У більшості досліджень ми можемо знайти характеристику тої чи іншої форми господарського об'єднання підприємств, проте питання дослідження вибору ефективної форми об'єднання залишається нез'ясованим. Особливо необхідно підходити до вирішення цієї проблеми комплексно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти організаційно-правових форм об'єднань підприємств вивчають Г.Я. Антонюк, І.С. Гостева, Н.Й. Олексів, В.В. Лаврененко, В.С. Пономаренко, В.Г. Суржик, В.І. Тоцький [2-7].