

також не слід забувати і про те, що місткість обраного цільового сегмента повинна відповідати можливостям організації. Окрім цього, керівництво турагенств повинно здійснювати постійний контроль за зміною місткості ринку.

1. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 2-е вид., перероб. та доп. – К.: Альтерпрес, 2003. – 436 с. 2. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с. 3. Туризм у XXI столітті: глобальні тенденції і регіональні особливості: Матер. II-ої Міжнар. наук.-практ. конф. (10–11 жовтня, 2001 р.) / Редкол.: Цибух В.І. (голова) та ін. – К.: Знання України, 2002. – 560 с. 4. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції/Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с. 5. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО Типография “НОВОСТИ”, 2000. – 256 с. 6. Дурович А.П. Управление маркетингом в туризме. – Мн.: БГЭУ, 2000. 7. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996. 8. Статистичний щорічник Львівської області за 2002 рік. Ч. I. – Львів.: Львівське обласне управління статистики, 2003.

УДК 338

Л.В. Марчук

Коломийський політехнічний коледж

ЗМІЦНЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЇХ ПЕРСОНАЛУ

© Марчук Л.В., 2004

Розглянуто проблеми технологій реструктуризації персоналу підприємства. Особливу увагу приділено реструктуризації персоналу в умовах формування інноваційних стратегій розвитку та трансформації суб'єктів господарювання з метою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

The article is devoted to problems of corporate personal technology restructuring. The basic attention is devoted to the personal restructuring in the conditions of forming innovation strategy development and to transformation of organizations with the aim of providence and increase of their competitiveness on the market.

Постановка проблеми. Під реструктуризацією персоналу підприємства або кадровою реструктуризацією розуміють процес перетворення та приведення кількісного та якісного складу персоналу до зовнішніх умов господарювання, які викликають необхідність трансформації підприємства, та внутрішніх умов, які змінюються при трансформації. Трансформація підприємства у широкому розумінні – це процес перетворення підприємства від існуючого стану до бажаного, до стану, який дозволяє зміцнити або покращити ринкові позиції компанії, забезпечити розвиток у майбутньому тощо. Під внутрішніми та зовнішніми умовами господарювання розуміємо детермінанти внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. Крім запропонованої у економічній літературі кваліфікаційної реструктуризації персоналу пропонується ввести такі поняття, як ієрархічна реструктуризація (централізація та децентралізація управління) та функціональна реструктуризація (горизонтальна ротація). Кожен з цих напрямків реструктуризації персоналу є важливим елементом трансформації підприємства і вимагає особливих підходів щодо їх здійснення.

Слід наголосити на тому, що реструктуризація персоналу не може розглядатися як процес, незалежний від загального розвитку підприємства. З одного боку, реструктуризація персоналу може бути проявом внутрішньої трансформації підприємства, проявом змін внутрішньоорганізаційного обміну ресурсами або ресурсної трансформації. З іншого боку, реструктуризація персоналу може

бути елементом інших видів трансформації, у тому числі зовнішніх трансформацій (реорганізації). Кваліфікаційна реструктуризація персоналу – це підвищення частки висококваліфікованого персоналу порівняно з частками кваліфікованого та низькокваліфікованого [2, т.2, с. 649–650]. Ієрархічна реструктуризація – це приведення складу персоналу у організаційній структурі управління до нового рівня централізації або децентралізації управління підприємством. Функціональна реструктуризація – це кількісна або якісна зміна складу персоналу функціональних підрозділів підприємств з метою трансформації їх виробничо-господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Як свідчать результати досліджень, проведених Міжнародною організацією економічного співробітництва та розвитку, важливе місце серед факторів, що стимулюють трансформацію підприємств, займає їх орієнтація на інновації. Інновації як процес безперервного оновлення всіх сфер діяльності підприємства вважають важливим та дуже важливим фактором трансформації багато хто з опитаних менеджерів підприємств та фахівців.

Розвиток інноваційних процесів значною мірою визначається кадровою політикою підприємства. Ефективна структура та організація роботи персоналу підприємства дозволяє не лише вирішувати питання розробки інноваційних рішень та проектів, але й впроваджувати та контролювати їх. З практики можна навести приклад концерну “Сіменс” (ФРН), де особливо велику увагу приділяють питанням кадрової політики. Досвід цього потужного виробника електротехнічної продукції у сфері розробки та впровадження інноваційних проектів вартий уваги, оскільки підприємство досягло значних успіхів та займає провідні позиції на ринку. Незважаючи на прискорені темпи розвитку науково-технічного прогресу, “Сіменс” не лише не відстав від найближчих конкурентів у боротьбі за провідні позиції на ринку, але й випереджає їх та отримує високі прибутки. Одна з основних причин такого успіху концерну полягає у проведенні кадрової політики на засадах “кваліфікаційної реструктуризації персоналу” [2, т.2, с. 649]. У сучасних умовах дуже часто професійна підготовка персоналу недостатня для успішного виконання виробничих та управлінських функцій. Це пов’язано перш за все з високими темпами науково-технічного розвитку. Виникає необхідність постійного підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки персоналу, проведення на базі підприємств курсів та семінарів для спеціалістів тощо. У фірмі “Сіменс” завдяки проведенню політики кваліфікаційної реструктуризації персоналу з 1970-х до 1990-х рр. частка кваліфікованого та низькокваліфікованого персоналу зменшилась з 45% до 20%, а частка інженерно-технічного персоналу зросла з 15% до 35% [2, т.2, с. 651]. У результаті концерн “Сіменс” став одним з лідерів з інновацій у своїй галузі, про що свідчать дані про кількість патентованих винаходів серед провідних корпорацій світу [3, с. 105].

Ефективна кадрова політика забезпечує високий рівень використання інноваційного потенціалу підприємства в умовах трансформації. У зв’язку з загостренням конкурентної боротьби на європейських ринках у результаті економічної інтеграції країн ЄС та з метою закріплення власних позицій на світових ринках концерном “Сіменс” було застосовано стратегію реорганізації у формі поглинання інших компаній [2, т.2, с. 662]. Компанії були інтегровані у виробничі процеси концерну, завдяки чому вдалося досягнути провідних ринкових позицій та високої конкурентоспроможності. Інтеграційні трансформації у поглинутих підприємствах та трансформації діяльності концерну вимагали високого рівня кваліфікації персоналу та ефективної кадрової політики. У теорії управління персоналом в системі кадрової політики виділяють такі підсистеми [4, с. 168]: підбору та розстановки кадрів; професійної підготовки, підвищення кваліфікації та росту професійного рівня; оцінки якості праці; мотивування праці. Політика “кваліфікаційної реструктуризації персоналу” у концерні “Сіменс”, яка торкнулася усіх підсистем кадрової політики, забезпечила необхідний кваліфікаційний рівень персоналу.

Формулювання цілей статті. Вирішуються проблеми технологій реструктуризації персоналу підприємства в умовах трансформації та визначаються фактори, які впливають на напрямки та методи реструктуризації персоналу. Особливої уваги сьогодні потребують дослідження особливостей реструктуризації персоналу в умовах формування інноваційних стратегій розвитку та трансформації суб’єктів господарювання з метою забезпечення та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку. Потребує додаткового оцінювання роль кадрової реструктуризації у процесах трансформації підприємств.

Виклад основного матеріалу. Важливе значення для процесу ієрархічної реструктуризації персоналу має тип організаційної структури управління підприємством. На організаційну структуру управління підприємством значно впливає система корпоративного управління, яка застосовується у тій чи іншій компанії. Із метою визначення типу системи корпоративного управління було проаналізовано структуру акціонерного капіталу та організаційних структур управління деяких підприємств.

Літературні джерела та практика свідчать, що сьогодні існують три основні системи корпоративного управління: інсайдерська, аутсайдерська та змішана. В.А.Свтушевський стверджує: „Практика свідчить, що в Україні сформувалася змішана з відчутними аутсайдерськими рисами система корпоративного управління, яка потребує відповідного аналізу її позитивних та негативних сторін” [5, 23]. Активний перерозподіл акціонерної власності, який розпочався близько 2000 р. корпоративною хвилею злиття та поглинання підприємств в Україні, може суттєво вплинути на характер системи корпоративного управління у країні загалом. Аналіз організаційних структур управління та структури власників акціонерного капіталу досліджених підприємств засвідчив, що в останніх існує змішана форма корпоративного управління із відчутно вираженими інсайдерськими ознаками. ВАТ „Львівський хлібокомбінат” характеризується змішаною аутсайдерською системою корпоративного управління (табл. 1). Це означає, що контроль за рештою підприємств здійснюється одним або двома великими власниками, юридичними або фізичними особами, які визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства та формують склад вищого керівництва. Згідно з принципами корпоративного управління усі рішення стосовно такого напрямку трансформації, як, наприклад, реорганізація акціонерного товариства, приймаються загальними зборами акціонерів.

Із метою вивчення характеристик керівного персоналу у декількох підприємствах, нами було проаналізовано характеристики складу керівництва та ключових керівних посадових осіб (табл. 2). Поняття „посадовець інституційного рівня управління” передбачає наявність у керівника певного рівня повноважень у прийнятті важливих управлінських рішень у сфері виробництва, фінансів, маркетингу тощо та участь у таких керівних органах господарських товариств, як наглядова рада, рада директорів, ревізійна комісія підприємства тощо. Результатом такого аналізу є висновки щодо рівня централізації або децентралізації управління та концентрації повноважень в управлінні навколо ключових посадових осіб.

Таблиця 1

Розподіл пакетів акцій між власниками (акціонерами) підприємств у 2003 р.

Акціонери (А)	ВАТ "Львівкартонопласт"		ВАТ "Коломийський ЗКРП"		ВАТ "Львівська пивоварня"		ВАТ "Львівський хлібокомбінат"		ВАТ "Алмазінструмент"	
	шт.	%	шт.	%	шт.	%	шт.	%	шт.	%
A1	596617	26,000	178174	51,916	748611	99,178	144702	2,299	924646	26,525
A2	1698063	74,000	35920	10,466	4	0,001	120636	1,917	2038028	58,463
A3	–		2769	0,807	100	0,013	61462	0,977	1800	0,052
A4	–		581	0,169	3	0,000	13506	0,215	7255	0,208
A5	–		571	0,166	150	0,020	53419	0,849	2125	0,061
A6	–		1112	0,324	4	0,001	-		6615	0,190
A7	–		525	0,153	–		-		315	0,009
A8	–		63	0,018	–		-		315	0,009
Інші акціонери	0	0,000	123485	35,980	5946	0,788	5899464	93,744	503956	14,457
Разом емітованих акцій	2294680	100	343200	100	754818	100	6293189	100	3486000	100
Кількість акціонерів, осіб	2		1050		2046		887		1712	

Найвищою централізацією управління характеризується ВАТ „Львівський хлібокомбінат”, шість вищих посадових осіб яких концентрують до 72 % повноважень в управлінні підприємством, особливо у галузі прийняття важливих фінансово-господарських рішень. За результатами аналізу нами було зроблено висновок про високий рівень освіти та стажу керівної роботи вищого керівництва досліджуваних підприємств. Ця обставина дозволяє формувати у них цільові, робочі групи для розробки та впровадження трансформаційних перетворень, про особливості яких йдеться нижче.

Таблиця 2

**Характеристика вищого керівного персоналу
у проаналізованих підприємствах у 2003 р.**

Показники	ВАТ "Коломийський ЗКРП"	ВАТ "Алмаз-інструмент"	ВАТ "Львів-картонопласт"	ВАТ "Львівська пивоварня"	ВАТ "Львівський хлібокомбінат"
Середньооблікова чисельність працівників підприємства, осіб	256	328	270	297	887
Кількість посадовців інституційного рівня управління, осіб	9	12	9	9	6
Відсоток посадовців інституційного рівня управління з вищою освітою, %	88,9	83,3	88,9	100,0	83,3
Середній вік посадовців інституційного рівня управління, років	49,3	53,6	42,7	64,4	52,8
Середній стаж керівної роботи посадовців інституційного рівня управління, років	17,8	12,4	4,4	14,3	12,8

Вивчення практичної діяльності та низки літературних джерел свідчить, що, як правило, підприємства в умовах трансформації створюють внутрішні „креативні команди”, на які покладаються завдання із розробки бізнес-планів трансформацій та їх реалізації на практиці. Після закінчення різних етапів процесів трансформації підприємств доцільним є залучення таких груп з набутих ними практичним досвідом до оцінки альтернативних напрямків розвитку підприємства, розробки та впровадження інноваційних проектів у майбутньому.

Трансформування підприємства незалежно від рівня ґрунтовності планованих перетворень вимагає певної структурного реорганізування новоутвореного підприємства. При цьому передбачається певна ротация персоналу підприємства у зв'язку з корегуванням організаційної структури управління, змінами внутрішньо-ресурсного обміну у процесі виробничо-господарської діяльності, управління підприємством тощо. Важливу роль в таких умовах відіграє підсистема підбору та розстановки кадрів.

Інноваційна реструктуризація є особливою формою трансформації підприємства, оскільки може торкатися усіх сфер діяльності підприємства і таким чином вимагати активізації інших напрямків та видів трансформації. Роль кадрової політики для забезпечення інноваційних процесів полягає у формуванні ініціативних цільових груп зі спеціалістів-представників різних підрозділів підприємств, які трансформуються, та представників ззовні (науковців, аналітиків, експертів тощо) [4, с. 81]. Від підбору учасників такої групи залежить ефективність її роботи, а саме: розробка та впровадження інноваційних проектів. Слід застосовувати методи формування трудових колективів, які дозволяють відібрати у групу компетентних та ініціативних представників підрозділів діючого підприємства, що забезпечить успішну інноваційну діяльність та ефективну спільну діяльність управлінських та виробничих підрозділів у трансформованому підприємстві.

Як вже зазначалося у постановці проблеми статті, з одного боку, реструктуризація персоналу може бути проявом внутрішньої трансформації підприємства, проявом змін внутрішньо-організаційного обміну ресурсами або ресурсної трансформації. З іншого боку, реструктуризація персоналу може розглядатися як елемент, невід'ємна частина інших видів трансформації, у тому числі реорганізації. Для уточнення місця кадрової реструктуризації при різних видах трансформації підприємств пропонується використовувати дані табл. 3.

Таблиця 3

Ролі кадрової реструктуризації при різних видах трансформації підприємств*

Види трансформації підприємств		Види кадрової реструктуризації		
Напрямки трансформацій	Форми трансформацій	Кваліфікаційна реструктуризація персоналу	Функціональна реструктуризація персоналу	Ієрархічна реструктуризація персоналу
Реструктуризація	Управлінська реструктуризація	Всі види реструктуризації персоналу є важливими для цієї категорії трансформації, оскільки відбувається зміна методів управління, корегування та зміна організаційної структури управління тощо, причому персонал виступає і як суб'єкт, і як об'єкт таких змін		
	Кадрова реструктуризація			
	Маркетингова реструктуризація	Зміна основних параметрів маркетингу підприємства потребує зростання кваліфікації кадрів	Зміна основних параметрів маркетингу підприємства може потребувати зміни функціональних обов'язків	
	Технологічна реструктуризація	Зміни виробничих потужностей, обсягів виробництва, технологій, які забезпечують нові можливості асортиментності, собівартості, технічних характеристик продукції найчастіше вимагають кваліфікаційної та функціональної реструктуризації персоналу		
	Інноваційна реструктуризація	Зміна пріоритетності та напрямків інноваційних процесів на підприємстві значною мірою залежить саме від кваліфікаційного рівня персоналу		
Реорганізація	Перетворення (злиття, поглинання, виділення, розділення тощо)	Важливість кваліфікаційної реструктуризації пояснюється гострою потребою належної кваліфікації при налагодженні діяльності новостворюваних підприємств	Необхідність ієрархічної та функціональної реструктуризації персоналу залежать від горизонтального або вертикального напрямку перетворень	
	Санація			
	Банкрутство з відновленням діяльності	Всі види реструктуризації персоналу є важливими для цієї категорії трансформації, оскільки відбувається перегляд напрямків діяльності з метою визначення пріоритетних, які збережуться у відновленому після банкрутства суб'єкті господарювання		
	Банкрутство з відновленням діяльності			

– *ролі не відіграє, у випадку кадрової реструктуризації – тотожність.

Висновки. Підсумовуючи результати аналізу досвіду трансформаційних процесів низки українських підприємств, інноваційної та кадрової політики концерну “Сіменс”, можна зробити висновок, що ці підсистеми можуть бути складовими ефективною системи управління підприємством. Така система спрямована на укріплення ринкових позицій, на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона забезпечує ефективне використання різних напрямків трансформації в умовах ринкової економіки з урахуванням високих темпів науково-технічного розвитку, інноваційного та кадрового потенціалів підприємств.

1. *Group of Ten. Report on Consolidation in the Financial Sector. January 2001. The present publication can be obtained through the websites of the BIS, the IMF and the OECD: www.bis.org, www.imf.org, www.oecd.org.* 2. Гончаров В.В. *В поисках совершенного управления. В 2-х томах.* – М.: 1998. – 784 с. 3. Simon H. *Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer – (Hidden Champions)/ Hermann Simon/Aus dem Engl. von Jurgen Lorenz.* – 4.Aufl. – Frankfurt/Main; NewYork: Campus Verlag, 1997. – 238 s. 4. Уткин Э.А. *Антикризисное управление.* – М.: Тандем. ЭКМОС, 1997. – 400 с. 5. Євтушевський В.А. *Основи корпоративного управління: Навч. посіб.* – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с.

УДК 334.758

О.Б. Мних

Національний університет “Львівська політехніка”

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

© Мних О.Б., 2004

Розглядаються питання управління розвитком підприємств на засадах маркетингу і логістики. Основна увага приділяється проблемі інтегрованого управління підприємством. Відображено вплив основних чинників, що визначають характер структурних змін та динаміку фінансових результатів господарювання.

The issue of management of enterprise development on the basis of marketing and logistics is being examined in the given article. The main attention is focused on the problem of ensuring the integral management on the enterprise. The influence of basis factors, that determine structural changes character and dynamics of financial agricultural results, is shown.

Постановка проблеми. Інформаційні потоки, диференціація продукту, ринків збуту та організаційної влади формують сферу альтернативних управлінських рішень і творчості на підприємстві, від вибору яких залежатимуть просторово-часові характеристики ринку пропозиції виготовлюваних продуктів та комерційний успіх підприємства як на внутрішньому, так і на закордонних ринках збуту.

Зарубіжна і вітчизняна практика господарювання ринкових структур актуалізувала проблему вдосконалення теоретико-методологічних положень щодо розвитку організації, в основі яких є різні ідеї управління, зокрема: внутрішні ринки, інтелектуальне зростання і розвиток компетенцій, неперервна зміна, внутрішнє (або технологічне) лідерство та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінські рішення організаційного чи техніко-технологічного характеру досить часто здійснюються під тиском загострення конкуренції, що призводить до необхідності забезпечення “унікальності” технології самого бізнесу чи його результату – виготовлюваних товарів чи послуг. Стратегія реалізується у межах певної структури. В свою чергу, оргструктура будується відповідно до напрямків діяльності, визначених стратегією