

The purpose of the article. The purpose of this article is to analyze the evolution of organizational structures, to formulate the basic principles of management in a dynamic system, explore new approaches to the formation of an effective organizational structure and key elements of organizational and structural scheme of the company.

KEY WORDS: MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, MANAGEMENT PRINCIPLES, BUSINESS PROCESSES.

#### РЕФЕРАТ

Кабанов В. Г., Воробьева Н. П. / К вопросам эффективного менеджмента. // Вестник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вып. 26.

Постановка проблемы. Современный мир является стремительным и динамичным в своем развитии и достаточно непредсказуемым с точки зрения возможных и имеющихся изменений. Сегодня достаточно трудно прогнозировать состояние рынка, потребительский спрос, жизненный цикл продукта, скорость и глубину технологических изменений и сил конкуренции. Обеспечения конкурентоспособности на рынке предусматривает в том числе внедрение инноваций управленческих, инноваций связанных с изменением общей организационной структуры. Сегодня, когда все происходит в «режиме реального времени», по мнению специалистов, почти теряют шанс выжить негибкие вертикальные структуры. Именно поэтому, все больше внимания привлекает проблема формирования эффективных организационных структур во всех сферах и отраслях отечественной экономики.

Анализ последних исследований и публикаций. Подчеркнем, что проблематике формирования эффективной организационной структуры управления посвящены труды Арджириса К, Кутелева П. В., Сенге П., Тельнова Ю.Ф. и других ученых, но поиск современных подходов в решении поставленной проблемы продолжается, тем более в условиях реформирования многих отраслей народного хозяйства Украины.

Цель статьи. Целью статьи является проанализировать эволюцию организационных структур, сформулировать основные принципы управления в динамической системе, исследовать современные подходы к формированию действенной организационной структуры и ключевые положения организационно-структурной схемы управления компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ, БИЗНЕС-ПРОЦЕСС.

УДК 656.13

#### МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАРМОНІЧНИХ ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Карпенко О.В.

Постановка проблеми. Трансформація ринку автотранспортних послуг в сфері виробничих відносин суттєво вплинула на розподіл та перерозподіл робочих кадрів, в першу чергу водіїв, переважно в сферу господарчих суб'єктів галузей економіки нетранспортного профілю та приватного бізнесу. Водії автомобілів – основна категорія персоналу АТП, складова процесу перевезення, яка безпосередньо виконує замовлення клієнта по транспортуванню вантажу. Від них, в тому числі, залежить ефективність роботи автотранспортних систем і якість обслуговування замовників. Оплата праці водіїв є однією з основних пунктів формування договірної ціни на послуги АТП. Отже основним критерієм вибору доцільної системи оплати праці має бути правильний облік вкладу кожного працівника в загальні результати роботи підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами розвитку трудових відносин і оплати праці займалися такі західні економісти, соціологи, юристи як С.Брю, Я.Ванек, С. і Б. Вебб, М.Вебер, М.Вейтцман, Д.Дунлоп, Л.Ерхард, Т.Кочан, Д.Коммонс, К.Маркс, К.Мак-Коннелл, А.Маршалл, Ф.Кене, Дж.Б.Кларк, Д.Кейнс, А.Пігу, Д.Рікардо, А.Сміт та інші. В Україні дослідженням різних аспектів регулювання оплати праці займаються А.Базиліук, С.Бандур, Д.Богиня, І.Бондар, В.Данюк, С.Дем'яненко, Т.Заяць, М.Карлін, А.Колот, Г.Куліков, В.Лагутін, Е.Лібанова, Н.Лук'янченко, В.Мандибура, В.Новіков, В.Онікієнко, Н.Павловська, Ю.Палкін, І.Петрова, А.Рибак, В.Тимофеев, О.Турецький, О.Уманський, Л.Фільштейн, А.Чухно, Г.Ярошенко та інші.

Викладення основного матеріалу дослідження. Кожна система оплати праці має певні недоліки. Пов'язано це з тим, що при розробці політики підприємства відносно оплати праці потрібно гармонізувати частіше за все протилежні інтереси працедавця, працівників, а також різних груп, які діють в колективі.

Політика гармонізації повинна враховувати наступні факти:

1) трудова діяльність людини дає їй змогу самостійно забезпечити необхідні для гідного існування доходи, які можуть бути спрямовані на індивідуальний людський розвиток;

2) трудова діяльність дає можливість кожному реалізувати накопичений людський капітал і створює стимули для одержання освіти;

3) ефективно функціонуючий ринок праці, надаючи більшості працездатних роботу і дохід, дозволяє державі зосередитись на підтримці та захисті окремих соціально вразливих і непрацездатних категорій громадян і, таким чином, забезпечити більшу рівність можливостей для людського розвитку всіх громадян;

4) високий рівень зайнятості в умовах ефективного виробництва забезпечує зростання податкових надходжень до державного бюджету і сукупних доходів суспільства, створюючи можливості для виробництва більшої кількості суспільних благ, що сприяють людському розвитку;

5) трудова діяльність багато в чому визначає процес соціалізації особистості, формує ціннісні настанови, перешкоджає поширенню криміногенної поведінки. [1]

Чим більше в трудових відносинах соціальної справедливості, тим глибше у працівників впевненість, що керівництво підприємства і весь персонал щиро до неї прагнуть, тим міцніша їх взаємодія, вище організаційний рівень, досконаліша мотиваційна система.

Можна виділити наступні методи забезпечення гармонічних відносин в організації оплати праці:

-соціальна справедливість;

-залежність системи оплати праці від способу розподілу доходів;

-диференціація заробітної плати за різними ознаками;

-відповідність та взаємопов'язаність тарифних ставок, посадових окладів, доплат і премій;

-використання економіко-математичних методів для побудови моделей оплат праці.

Соціальна справедливість не припускає формального зрівнювання працівників. Поняття соціальної справедливості включає співставлення фактичних та очікуваних наслідків одних й тих самих обставин. Під «обставинами» розуміють дії (виконання конкретної роботи) і статуси (посадові положення), а їх наслідками вважаються, наприклад, відповідні винагороди, надбавки. Підтвердженням справедливості служать не названі вище «наслідки», а їх відповідність: не те справедливо, що працівнику оплатили виконану роботу, а те, що так треба. Невідповідність між фактичними і очікуваними наслідками оцінюється як несправедливість.

Уявлення про очікуване фіксується в нормативно-правових документах, що приймаються на підприємствах, наприклад, в положеннях про фонд заробітної плати, про преміювання працівників, в колективних договорах і ін. У локальних нормативних актах, регулюючих внутрішньофірмові правовідносини в області оплати праці, фіксуються правила і алгоритми встановлення видів і розмірів винагороди працівників.

Кожен працівник має суб'єктивне уявлення про справедливість тих трудових стосунків, в які він вступає. Не справедливо, коли закон не виконується, але ще гірше, коли його неточне виконання або порушення приводить до ще більшої несправедливості.

Неточне виконання закону, що приводить до погіршення матеріального або професійного положення працівників, викликає їх відповідну реакцію: соціальна напруженість, що виникла, створює загрозу стабільності підприємства; його керівництво зобов'язане не допускати подібного розвитку подій.

У сфері оплати праці принцип справедливості реалізується, коли дохід підприємства розподіляється між працівниками відповідно до ступеня їх участі у виробництві, коли виявляється увага до найменш процвітаючої (низькооплачуваної) групи працівників за допомогою вирішення наступних питань: про розміри заробітної плати на даному підприємстві; про політику підвищення заробітної плати, яке за інших рівних умов повинне починатися з працівників, які отримують найнижчу зарплату; про першочерговість виплати заробітної плати, якщо підприємство потрапляє в скрутне фінансове становище.

Вважається, що немає несправедливості в тому, що деякі співробітники отримують дуже високу заробітну плату, якщо їх діяльність сприяє поліпшенню матеріального положення і решти всіх працівників підприємства.

Принцип координації в системі оплати праці виражається в гармонізації різних її елементів – тарифних ставок, посадових окладів, надбавок, доплат і ін.

Модель заробітної плати, що виправдала себе на практиці, включає незалежну і залежну від зростання доходів підприємства частини. Перша – це базова зарплата (тарифна ставка або посадовий оклад і надбавки); друга – доплати за ступінь участі працівників у формуванні доходів підприємства.

Принцип ефективності стосовно підприємства в цілому означає, що отримувані доходи дозволяють вирішувати поставлені перед ним поточні і перспективні завдання. Підприємство повинне мати регулярний фінансовий приріст для свого розширення і розвитку.

Оплата праці може виступати і як наслідок, і як чинник ефективності. У першому випадку мова йде про той самий зв'язок заробітної плати і продуктивності праці, який сприймається в двох аспектах: по-перше, із зростанням продуктивності праці заробітна плата повинна підвищуватися; по-друге, темп зростання продуктивності повинен перевищувати темп зростання заробітної плати.

Зв'язок оплати праці з підвищенням ефективності має і стимулюючий аспект, який виражається в тому, що додатковий прибуток понад базову заробітну плату з великою вірогідністю може привести до збільшення внеску працівника в досягнення мети підприємства.

Система оплати праці повинна стимулювати співпрацю і соціальну стабільність, а не провокувати конфлікти.

Важливу роль в збереженні і зміцненні стійкості організаційної системи грає феномен "відносної" заробітної плати. Мається на увазі її купівельна спроможність, рівень в порівнянні зі встановленим на інших підприємствах, ступінь диференціації в рамках даної організації і так далі. [2]

Можна виділити багато факторів, які матимуть вплив на формування рівня заробітної плати персоналу (рис.1). Їх можна розподілити на дві групи: зовнішні (ринкові) та внутрішні (які залежать від підприємства та працівника)

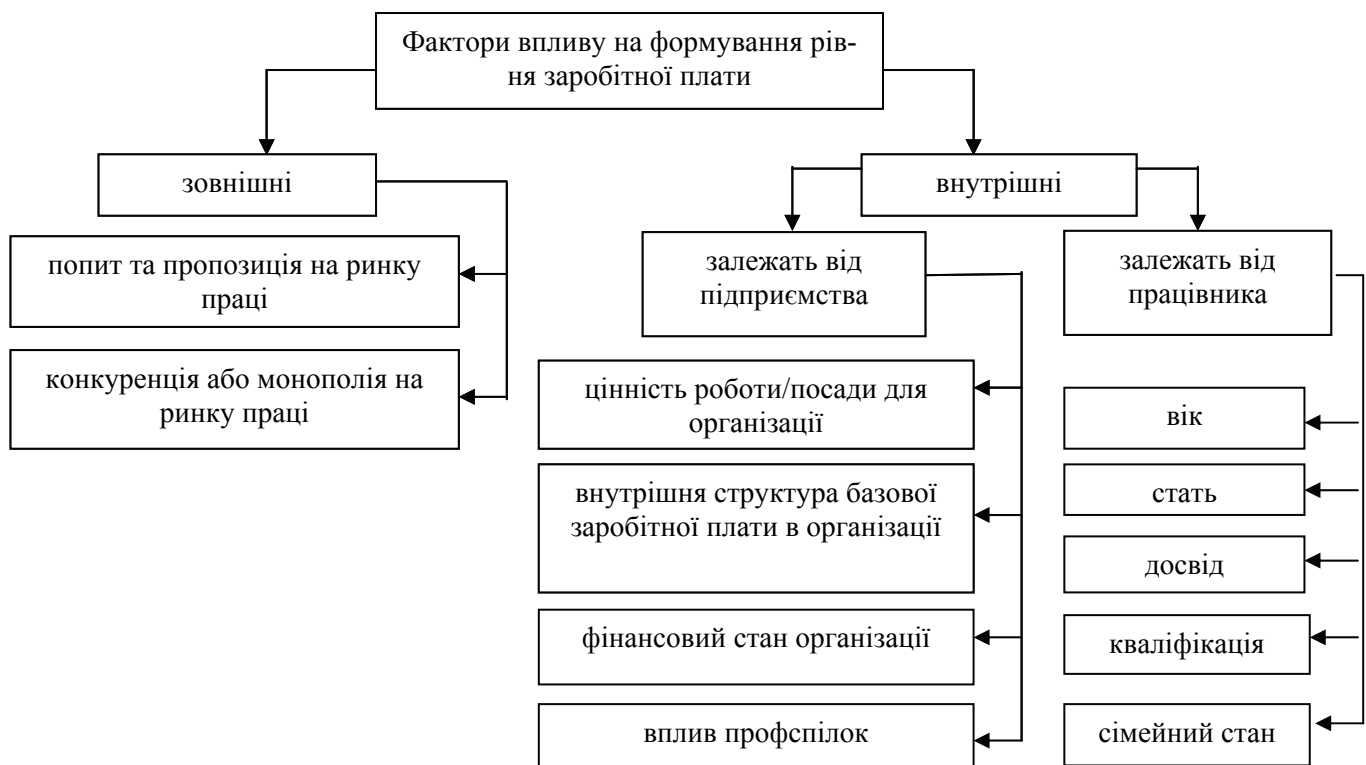


Рисунок 1. – Фактори впливу на формування рівня заробітної плати

Організація матеріального стимулювання праці на підприємствах незалежно від форм власності передбачає вибір і застосування найбільш раціональних форм і систем індивідуальної і колективної оплати праці, удосконалення існуючих методів матеріального заохочування і матеріальної відповідальності робітників, а також застосування прогресивних способів матеріального і морального стимулювання трудових колективів.[3]

Під час визначення індивідуальної заробітної плати працівників підприємств усіх форм власності й господарювання центральне місце належить тарифній системі. Рівень заробітної плати конкретних виконавців має формуватися під впливом таких чинників:

- складність роботи (кваліфікація, відповідальність);
- умови праці (шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість);
- кількість праці (відпрацьований час у межах норми, надурочний час);
- результати праці (виконання нормованих завдань, норм виробітку, якісних показників).[4]

На даний час основною системою розрахунку оплати праці все ще залишається тарифна система – сукупність нормативів, за допомогою яких здійснюються диференціація і регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працівників залежно від зазначених вище чинників.

На даний момент існує необхідність визначення шляхів забезпечення гармонізації оплати праці персоналу автотранспортних підприємств.

Висновки. Одне із завдань сучасного керівника – знаходження оптимального співвідношення чинників гармонізації оплати праці на користь консолідації трудового колективу. Питання вибору ефективної системи оплати праці лежить в основі будь-якої кадрової політики. І на першому місці по важливості серед чинників, що впливають на ефективність використання робочої сили, стоїть система оплати праці. Саме заробітна плата, а найчастіше тільки вона, є тією причиною, що змушує робітника працювати. Тому значення даної проблеми важко переоцінити. Організаційно-економічний механізм оплати праці є важливою складовою системи оптимізації оплати праці, який полягає в оцінці трудового внеску найманих працівників і в формуванні параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник [Текст] / О.А. Грішнова. – К. : Знання, 2004. – 535 с. – ISBN 966-346-001-6 : 44.00 р.
2. Принципы оплаты труда [Текст] / Н. Шеремет // Человек и труд. – 2004. – N 4. – С. 71-72.
3. Економіка підприємства / С.Ю. Вігуржинська. – К. : Вид-во "Освіта", 2003. – 234 с.
4. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч.-метод. посібник. / За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 373 с.
5. Закон України “Про оплату праці” від 24.03.1995р. № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
6. Кодекс Законів про працю України від 10.12.1971 №322-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)

#### РЕФЕРАТ

Карпенко О.В. Методи забезпечення гармонічних відносин в організації оплати праці персоналу / Олена Вікторівна Карпенко // Вісник НТУ. – К.: НТУ – 2012. – Вип. 26.

Об’єкт дослідження – шляхи досягнення методів гармонізації оплати праці.

Мета дослідження – виявлення основних методів досягнення гармонічних відносин в оплаті праці для розробки ефективної політики оплати праці та покращення соціального клімату на підприємстві.

Методи дослідження – теоретичні та емпіричні методи.

При розробці політики підприємства відносно оплати праці потрібно гармонізувати частіше за все протилежні інтереси працедавця, працівників, а також різних груп, які діють в колективі. Чим більше в трудових відносинах соціальної справедливості, тим глибше у працівників впевненість, що керівництво підприємства і весь персонал шире до неї прагнуть, тим міцніша їх взаємодія, вище організаційний рівень, досконаліша мотиваційна система. Можна виділити наступні методи забезпечення гармонічних відносин в організації оплати праці: соціальна справедливість; залежність системи оплати праці від способу розподілу доходів; диференціація заробітної плати за різними ознаками; відповідність та взаємопов’язаність тарифних ставок, посадових окладів, доплат і премій; використання економіко-математичних методів для побудови моделей оплат праці. Соціальна справедливість не припускає формального зрівнювання працівників. Поняття соціальної справедливості включає співставлення фактичних та очікуваних наслідків одних й тих самих обставин. Під «обставинами» розуміють дії (виконання конкретної роботи) і статуси (посадові положення), а їх наслідками вважаються, наприклад, відповідні винагороди, надбавки. Підтвердженням справедливості служать не названі вище «наслідки», а їх відповідність: не те справедливо, що працівнику оплатили виконану роботу, а те, що так треба. Невідповідність між фактичними і очікуваними наслідками оцінюється як несправедливість. Під час визначення індивідуальної заробітної плати працівників підприємств усіх форм власності й господарювання центральне місце належить тарифній системі. Рівень заробітної плати конкретних виконавців має формуватися під впливом таких чинників: складність роботи (ква-

ліфікація, відповідальність); умови праці (шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість); кількість праці (відпрацьований час у межах норми, надурочний час); результати праці (виконання нормованих завдань, норм виробітку, якісних показників). На даний час основною системою розрахунку оплати праці все ще залишається тарифна система – сукупність нормативів, за допомогою яких здійснюються диференціація і регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працівників залежно від зазначених вище чинників. На даний момент існує необхідність визначення шляхів забезпечення гармонізації оплати праці персоналу автотранспортних підприємств.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ГАРМОНІЗАЦІЯ, ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СОЦІАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ, ОПЛАТА ПРАЦІ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ, ТАРИФНА СИСТЕМА.

#### ABSTRACT

Karpenko O.V. Methods of providing the harmonious relations in organization of the compensation to the personnel./ Elena Viktorovna Karpenko // Visnyk NTU. – K.: NTU. – 2012. – Vol. 26.

Object of research – the main methods of ensuring harmonization of compensation.

Research objective – definition of the main methods of achievement of the harmonious relations in compensation for development of effective policy of compensation and improvement of social climate at the enterprise.

Research methods – theoretical and empirical.

During development of policy of the enterprise concerning compensation it is necessary to harmonize most often opposite interests of the employer, the employee, and also different groups which work in collective. The more in the labor relations of social justice, the more deeply is the workers confidence that directors and all personnel sincerely aspire to it, the stronger is their interaction, the higher is their organizational level, the more thoroughly is motivational system. It is possible to allocate the following methods of providing the harmonious relations in the compensation organization: social justice, dependence of system of compensation on a way of distribution of the income, salary differentiation depending on different characteristics, compliance and interrelation of tariff rates, official salaries, surcharges and awards, use of economic-mathematical methods for creation of models of compensation. Social justice doesn't allow formal equalizing of workers. The concept of social justice includes comparison of the actual and expected consequences of the same circumstances. As "circumstances" we understand actions (performance of concrete work) and the statuses (official capacities), and the corresponding remunerations an extra charges are considered as their consequence, for example. As a confirmation of justice serve not mentioned above consequences, but their compliance: not that is fair that the worker is being paid for the performed work, and that it is a necessity. Discrepancy between the actual and expected consequences are estimated as injustice. On time of definition of an individual salary of employees of the enterprises of all forms of ownership and economic activity the central place belongs to tariff system. Level of a salary of specific performers has to be formed under the influence of such factors: complexity of work (qualification, responsibility), working conditions (harm, complexity, intensity, and appeal), and number of work (fulfilled time within norm, after hours), results of work (performance of rated tasks, performance standards, quality indicators). Today the main system of calculation of compensation is still a tariff system – set of standards by means of which differentiation and regulation of level of a salary of different groups and categories of workers depending on the listed above factors is made. At present there is a need of definition of ways of ensuring harmonization of compensation of the personnel of the motor transportation enterprises.

**KEY WORDS:** HARMONIZATION, LABOUR ACTIVITY, SOCIAL JUSTICE, PAYMENT FOR LABOUR, SALARY, FINANCIAL STIMULATION, TARIFF SYSTEM.

#### РЕФЕРАТ

Карпенко О.В. Методы обеспечения гармоничных отношений в организации оплаты труда персонала / Елена Викторовна Карпенко // Вестник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вып. 26.

Объект исследования – основные методы обеспечения гармонизации оплаты труда.

Цель исследования – определение основных методов достижения гармоничных отношений в оплате труда для разработки эффективной политики оплаты труда и улучшения социального климата на предприятии.

Методы исследования – теоретические и эмпирические.

Во время разработки политики предприятия относительно оплаты труда необходимо гармонизировать чаще всего противоположные интересы работодателя, работника, а также разных групп, которые действуют в коллективе. Чем больше в трудовых отношениях социальной справедливости,

тем глубже у работников уверенность, что руководители предприятия и весь персонал искренне к ней стремятся, тем сильнее их взаимодействие, выше организационный уровень, doskonaльнее мотивационная система. Можно выделить следующие методы обеспечения гармоничных отношений в организации оплаты труда: социальная справедливость, зависимость системы оплаты труда от способа распределения доходов, дифференциация заработной платы в зависимости от разных характеристик, соответствие и взаимосвязь тарифных ставок, должностных окладов, доплат и премий, использование экономико-математических методов для построения моделей оплаты труда. Социальная справедливость не допускает формального уравнивания работников. Понятие социальной справедливости включает сопоставление фактических и ожидаемых последствий одних и тех же обстоятельств. Под «обстоятельствами» понимают действия (выполнение конкретной работы) и статусы (должностные положения), а их следствием считаются, например, соответствующие вознаграждения, надбавки. Подтверждением справедливости служат не названные выше последствия, а их соответствие: не то справедливо, что работнику оплатили выполненную работу, а то, что так необходимо. Несоответствие между фактическими и ожидаемыми последствиями оцениваются как несправедливость. Во время определения индивидуальной заработной платы работников предприятий всех форм собственности и хозяйственной деятельности центральное место принадлежит тарифной системе. Уровень заработной платы конкретных исполнителей должен формироваться под влиянием таких факторов: сложность работы (квалификация, ответственность), условия труда (вредность, сложность, интенсивность, привлекательность), количество труда (отработанное время в пределах нормы, внеурочное время), результаты работы (выполнение нормированных заданий, норм выработки, качественных показателей). На сегодняшний день основной системой расчета оплаты труда все еще остается тарифная система – совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование уровня заработной платы разных групп и категорий работников в зависимости от перечисленных выше факторов. На данный момент существует необходимость определения путей обеспечения гармонизации оплаты труда персонала автотранспортных предприятий.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ГАРМОНИЗАЦИЯ, ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ, ОПЛАТА ТРУДА, ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, ТАРИФНАЯ СИСТЕМА.

УДК 330.656:330.1

## ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ОРІЄНТОВАНОЇ НА ВАРТІСТЬ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Кириченко Г.В.

Постановка проблеми. Перед підприємствами, що функціонують в сучасних умовах господарювання, гостро постає питання виживання і ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

Початок ХХІ ст. характеризується значними концептуальними змінами в управлінні підприємствами: все більшої актуальності набуває вартісно-орієнтований підхід (VBM), що ґрунтується на зростанні ринкової вартості підприємства.

Сьогодні оцінні технології стали необхідним засобом формування вартісно-орієнтованої системи менеджменту.

Вітчизняні автотранспортні підприємства переживають складний етап свого розвитку. На фоні економічної нестабільності збільшується досвід роботи в умовах ринку, тому виникає необхідність у використанні певних принципів, що формують стратегію розвитку підприємства, що забезпечить стабільне функціонування та перспективний розвиток сучасного виробництва.

Аналіз публікацій та постановка завдання. Через практичну значимість принципи формування стратегії розвитку підприємства активно досліджуються та отримали широке віддзеркалення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження цієї проблеми зробили: Т.Коупленд, Д.Нортон, Р.Каплан, В.М. Попова, В.Ф. Беседіна, Є.А. Уткіна, О.Г. Мендрул, В.А. Борисова, В.Г. Герасимчук, М.Д. Корінько, В.Ф. Обеременчук та ін.

Проте залишаються ще недостатньо опрацьованими питання, що стосуються специфіки принципів формування в Україні стратегій розвитку підприємства, орієнтованої на вартість, та визначення проблем, що перешкоджають зростанню ринкової вартості підприємств автомобільного транспорту.