

Харківський національний
економічний університет

**Управління
розвитком**

Збірник наукових робіт

№ 6 (82) 2010
видається 2 рази на рік

Харків · ХНЕУ · 2010

Засновник і видавець ХНЕУ.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації КВ № 5948 від 19.03.2002 р.

Затверджено на засіданні
вченої ради університету,
протокол № 6 від 29.04.2010 р.

Редакційна колегія

Пономаренко В. С. — докт. екон. наук, професор (головний редактор)

Афанасьєв М. В. — канд. екон. наук, проф.

Внукова Н. М. — докт. екон. наук, проф.

Грігорян Г. М. — докт. екон. наук, проф.

Гриньова В. М. — докт. екон. наук, проф.

Дікань Л. В. — канд. екон. наук, проф.

Дороніна М. С. — докт. екон. наук, проф.

Іванов Ю. Б. — докт. екон. наук, проф.

Кизим М. О. — докт. екон. наук, проф.

Клебанова Т. С. — докт. екон. наук, проф.

Левикін В. М. — докт. техн. наук, проф.

Малярєвський Ю. Д. — канд. екон. наук, доц.

Назарова Г. В. — докт. екон. наук, проф.

Орлов П. А. — докт. екон. наук, проф.

Пушкар О. І. — докт. екон. наук, проф.

Сєдова Л. М. — відповідальний секретар

Тридід О. М. — докт. екон. наук, проф.

Українська Л. О. — докт. екон. наук, проф.

Хохлов М. П. — докт. екон. наук, проф.

Ястремська О. М. — докт. екон. наук, проф.

(заступник головного редактора)

Поштова адреса

засновника і видавця:

61001, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Головний редактор **Пономаренко В. С.**

Конт. телефон: (057)702-03-04

Поштова адреса редакції:

61001, Україна, м. Харків,
пров. Інженерний, 1а, 1 під'їзд

Зав. редакції **Сєдова Л. М.** (057)758-77-05

Редакція (057)758-77-04

Редактор **Дуднік О. М.**

Комп'ютерна верстка **Фоміна К. С.**

E-mail: vydav@ksue.edu.ua

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

Підписано до друку 27.04.2010 р.

Формат 84×108 1/16. Папір MultiCore.

Ум.-друк. арк. 20,0. Обл.-вид. арк. 26,2. Тираж 500 прим. Зам. № 307.

Ціна договірна.

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

© Харківський національний
економічний університет, 2010

© Видавництво ХНЕУ,
дизайн, оформлення обкладинки, 2010

Зміст

Пономаренко В. С. Концептуальные основы автоматизации процесса управления современным вузом.....	5
Куліков П. М. Ключові фактори стратегічного управління організаційними знаннями	11
Медведева І. Б. Довіра до банківських установ як складова фінансової поведінки споживачів їх послуг.....	13
Іванова О. Ю., Лаптев В. І. Мотивування керівників акціонерного товариства через аналіз їх поведінки	19
Кабанець А. Г. Сучасні проблеми інституціонального визначення державної служби в Україні	23
Отенко В. І. Типологія стратегічних рішень в управлінні підприємством.....	27
Назарова Г. В., Лаптев В. І. Матеріальне мотивування членів керівних органів корпоративних структур.....	31
Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ.....	34
Сасина Л. А. Развитие персонала в контексте новой философии менеджмента.....	40
Лугова В. М. Оцінка мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії інтересів	42
Голубева Т. В. Обґрунтування необхідності формування і розвитку трудового менталітету управлінського персоналу виробничої організації.....	46
Дікань Л. В. Актуальні проблеми та перспективи розвитку державного фінансового контролю і незалежного аудиту.....	48
Ястремська О. М. Людські ресурси: пропозиції з удосконалення управління.....	52
Пушкар О. І. Тенденції і проблеми управління інформаційними ресурсами підприємства	60
Пилипенко А. А. Обліково-аналітичне забезпечення формалізації знань в інтегрованому інституціонально-інформаційному середовищі взаємодії.....	64
Пасько М. І., Струпинська Н. В. Інтернет-реклама як інструмент просування науково-технічної продукції	70
Рожко В. І. Формування системи збуту та розподілу товарів вітчизняного виробництва відповідно до сучасних соціально-економічних вимог.....	73
Погорелов Ю. С. Модель оценки способности предприятия к развитию.....	76
Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища.....	81
Малахова Н. Б., Калинина Я. В. Маржинальная инновация в современной экономической теории.....	87
Гребнева Ю. І. Упровадження методів фінансового контролю над валютними операціями банків.....	90
Доронін А. В. Упорядкування активності персоналу виробничої організації. Теоретичні передумови	93
Вацьковски К. С., Гордиенко Л. Ю. Эволюция высшей школы в Польше.....	99
Водницька Н. В. Дослідження сутності та структури компенсаційного пакета.....	104
Аведян Л. Й. Удосконалення кадрової політики в органах виконавчої влади регіону: основні напрямки	107
Коюда О. П. Інноваційна система як активний фактор розвитку національної економіки.....	111
Тютлікова В. В., Пересунько В. І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом персоналу на демократичних засадах.....	116



Дороніна М. С., Михайленко Д. Г. Формування емоційної складової інтелектуального капіталу виробничої організації	121
Лабунська С. В., Курган Н. В. Методичне забезпечення управління господарською діяльністю підприємств інноваційного типу розвитку	125
Наумік К. Г. Концептуальні підходи до вивчення Інтернет-комунікації як ресурсу постіндустріальної економіки.....	134
Колпаков В. М. Проблеми самоменеджменту як результат трансформації освітньої парадигми.....	138
Астахова Е. В. Последствия экономического кризиса.....	140
Лепейко Т. І. Диференціація підходів до управління змінами в інформаційній економіці	142
Отенко І. П., Преображенська О. С. Вибір пріоритетів розвитку компетенцій корпоративного управління підприємства.....	148
Малярець Л. М. Сучасні проблеми в розробленні економетричних моделей.....	154

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ВУЗОМ

Аннотация. Определены основные принципы и задачи развития высшего учебного заведения. Обоснованы концептуальные положения автоматизированной системы управления образовательным процессом на примере Харьковского национального экономического университета.

Анотація. Визначені основні принципи та завдання розвитку вищого навчального закладу. Обґрунтовані концептуальні положення автоматизованої системи управління освітнім процесом на прикладі Харківського національного економічного університету.

Annotation. The main principles and tasks of higher educational establishment's development are suggested. The conceptual provisions of automatized system of educational process management on the example of Kharkiv National University of Economics are grounded.

Ключевые слова: автоматизированная система управления университетом, концептуальные положения, вуз, системный подход.

Современные экономические отношения, в сфере высшего образования, неизбежно ведут к обострению конкуренции между вузами на рынке образовательных услуг. Качество подготовки специалистов является важнейшей характеристикой, определяющей конкурентоспособность учебных заведений всех уровней. При этом задача повышения качества образования неразрывно связана с задачей эффективного управления образовательным процессом и ресурсами вуза.

Университет является организацией, которая ведет активный обмен информацией с внешним миром: абитуриентами, выпускниками, работодателями, представителями органов власти, бизнеса, коллегами и т. д. Динамичная организационная структура, своевременное адекватное оценивание информационных потоков способствуют сохранению устойчивых позиций на рынке.

Функционирование университета осуществляется под воздействием двух дополняющих друг друга процессов. С одной стороны – процесс формирования общественной потребности, спроса на специалистов соответствующего профиля и качества; а с другой стороны – процесс формирования специалистов на основе имеющейся совокупности возможностей и наличного обеспечения ресурсами всех видов. При этом учебный процесс, научно-педагогическая деятельность образуются в "точке соприкосновения", с одной стороны, студентов, с другой – преподавателей. Этот контакт обеспечивается всеми имеющимися ресурсами. Одной из главных задач управления высшим учебным заведением является организация эффективного взаимодействия таких субъектов учебного процесса. Поскольку именно качественная организация результативного взаимодействия преподавателей со студентами способствует достижению поставленных стратегических целей. Необходимым условием такого взаимодействия является наличие желания и способностей осуществлять такое сотрудничество как с одной, так и с другой стороны [1].

Современный этап развития экономических отношений предполагает обязательное использование информационных технологий и автоматизации процессов принятия управленческих решений. На сегодня решение такого рода задач без использования комплексной информационной системы управления вузом и применения современных информационных технологий в учебном процессе не может быть достаточно эффективным.

Динамическое развитие внешней среды обуславливает появление новых требований, которые предъявляются как к системе высшего образования в целом, так и к каждому конкретному вузу.

Существуют различные подходы к управлению высшим учебным заведением. Среди них выделяют: функциональный, системный, ситуационный, оптимизационный подходы, которые нацелены на результат, а также подходы ориентированные непосредственно на сам процесс обучения, на создание условий для раскрытия, реализации и развития потенциала личности [2, с. 220], а именно мотивационный, рефлексивный и др.

Так, функциональный подход, который используется преобладающим большинством вузов, предполагает, что учебное заведение – это механизм, который обладает набором функций, распределенных среди подразделений университета. Выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники подразделений перестают видеть конечные результаты труда вуза в целом и осознавать свое место в общей цепочке. Такая система заставляет сотрудников хорошо исполнять функции, но не ориентирует их на достижение конечного результата. Функциональный подход приводит к



изолированности подразделений, возникновению своего рода конкуренции между ними и неэффективности информационной поддержки, обусловленной точечной автоматизацией.

В основе ситуационного подхода лежит рассмотрение конкретных ситуаций. Соответственно, в каждом конкретном случае выбирается наиболее эффективный метод, прием управленческого воздействия. Функции управления реализуются относительно конкретной ситуации. Данный подход, в определенной степени, ориентирован на субъект образовательного процесса – студента или преподавателя.

Системный подход состоит в том, что любая организация, а также ее внешнее окружение, рассматривается с трех позиций [3, с. 140]. Во-первых, в качестве системы, которая состоит из взаимозависимых элементов, при этом различают системообразующие – основные элементы и элементы, которые дополняют. Такое разделение позволяет структурировать внутреннюю среду и оценивать ее целевой или же стратегический потенциал. Во-вторых, в качестве составляющего элемента системы более высокого порядка, что позволяет структурировать внешнюю среду и оценивать ее состояние. В-третьих, организация, а также ее внешнее окружение, рассматривается как единое целое. Соответственно проявляются свойства целостности, эмерджентности объекта.

Системный подход рассматривает всю деятельность вуза как последовательность взаимосвязанных процессов, происходящих во всех подразделениях, с привлечением различных служб и ориентированных на реализацию стратегических целей университета. Посредством управления составляющими процессами, вуз добивается максимально эффективного использования всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Процесс автоматизации в управлении вузом осуществлялся путем разработки множества приложений, автоматизирующих отдельные стороны деятельности учебного заведения. Однако создание разрозненных многоплатформенных приложений не приблизило к принципиальному решению поставленной задачи управления. Достижение этой цели невозможно без реализации системного подхода.

Исходя из основных положений теории систем, единственным системообразующим фактором выступает результат работы системы. Поскольку на выходе процесса обучения мы получаем определенный результат, а именно, качество подготовки специалистов, это позволяет рассматривать учебный процесс в вузе как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов. Таким образом, автор считает обоснованным рассмотрение учебного, образовательного процесса в качестве сложной многоуровневой системы, которая требует рациональной организации и управления.

Использование системного подхода при управлении, в том числе и учебным процессом, направлено, прежде всего, на повышение качества подготовки выпускников, которые будут востребованы на рынке труда.

Необходимо отметить, что формирование потребности в специалистах соответствующего профиля осуществляется не только исходя из текущих запросов, но и должно корректироваться исходя из стратегических ожиданий общественного развития. Это, в свою очередь, предполагает наличие процедур прогнозирования в управлении вузом и образовательным процессом, в аспекте вопросов определения структуры, качественных и количественных характеристик будущей потребности в квалифицированных специалистах.

Нацеленность на конечный результат, формирование у студента компетенций, которые необходимы ему как специалисту той или иной специальности, специализации или магистерской программы [4, с. 13], являются одним из приоритетов развития ХНЭУ.

Безусловно, современные условия внешней среды в совокупности со стратегическими целями развития университета требуют модернизации не только организационной структуры и системы управления, но и активного внедрения обеспечивающих информационных технологий, новейших образовательных программ, технологий обучения. Одним из направлений развития технологий обучения является разработка и внедрение Персональных Обучающих Систем (ПОС), которые способствуют индивидуализации процесса обучения, при одновременном повышении его качества. Так, ПОС предполагает предоставление студенту возможности восприятия учебного материала в различных формах; проведение процедур контроля и самоконтроля; а также обеспечение возможности оперативного взаимодействия всех участников процесса обучения.

Среди задач развития университета целесообразно выделить разработку и внедрение комплексной автоматизированной информационно-аналитической системы управления образовательным процессом, которая позволит усовершенствовать систему управления вузом. Учитывая тот факт, что университет функционирует не изолированно от внешней среды, а является открытой системой, имеющей значительное количество контактов и информационных связей, то целесообразно, чтобы автоматизированная система управления университетом обладала следующими свойствами:

Способность к интеграции. Исходя из совокупности пользователей информационными данными официального и общего характера, система должна обеспечить не только возможность создания, хранения и обработки информации по всем процессам, но и обеспечить возможность эффективного взаимодействия с внешней средой и своевременного предоставления соответствующих отчетных данных.

Обеспечение должного качества. В условиях информационной экономики вопросы качества обрабатываемой информации являются первоочередными. Основным продуктом автоматизированной системы управления университетом является информация. От качества такой информации и от качества работы программного продукта во многом зависит принятие управленческих решений.



Распределенность. Характерной чертой системы высшего образования является наличие управленческой вертикали – министерство – ВУЗ, и горизонтальных связей между вузами [5, с. 18]. Таким образом, автоматизированная система должна обеспечить связь между различными уровнями.

Способность к адаптации. Динамичность среды и темпы развития экономики приводят к необходимости внедрения изменений. Соответственно, автоматизированная система управления должна быть гибкой и способной адаптироваться к новым условиям при минимальных затратах.

Масштабность. Эффект от внедрения автоматизированной системы управления должен соотноситься с затратами на разработку и сопровождение продукта.

Кроме того, исходя из системного подхода, автоматизированная система управления высшим учебным заведением должна согласовываться и иметь единый вектор направленности с концептуальными положениями развития, а также формироваться в рамках основополагающих принципов развития и функционирования университета.

Стратегической целью развития университета является "повышение качества подготовки специалистов до уровня, который обеспечит им возможность найти работу по специальности в условиях формирования общества, основанного на экономике знаний". В свою очередь, автор считает целесообразным выделение двух подцелей развития. А именно, во-первых, формирование в экономической сфере интеллектуальной элиты общества из числа наиболее талантливой и креативной молодежи; во-вторых, формирование высококвалифицированных профессионалов по соответствующим специальностям [6, с. 7].

Постепенный переход к экономике знаний приводит к качественному изменению структуры источников спроса на квалифицированных специалистов, а также к изменению требований, выдвигаемых к носителям знаний. Значительное возрастание роли творческого, креативного потенциала, духовной составляющей личности, способностей к коллективной работе – все это обуславливает необходимость пересмотра подходов к образовательному процессу. С целью сохранения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, университету необходимо обеспечить подготовку будущих специалистов, будущих носителей знаний, на уровне, удовлетворяющем имеющуюся потребность.

Стратегия развития университета должна учитывать сложившуюся тенденцию изменения спроса, характер общественного развития, а также возможность оказания влияния на них, используя собственное организационное, интеллектуальное и методическое обеспечение [6, с. 7], поскольку университет выступает активным участником в процессе формирования социально-экономической среды. При этом процесс формирования совокупности возможностей должен быть управляем как на стратегическом, так и на оперативном уровне.

Таким образом, в обобщенном виде среди заданий управления университетом можно выделить гармонизацию влияния внешних процессов при эффективном использовании собственных ресурсов на различных временных интервалах для реализации миссии университета и достижения поставленной цели.

В концепции развития университета [6, с. 7] основополагающими принципами его развития определены:

1. Непрерывность образования, его системность и систематичность.
2. Инновационность содержательной части образования.
3. Единство фундаментальной и профессиональной составляющих образования.
4. Гибкость образовательной деятельности.
5. Партнерство всех участников процесса обучения.
6. Использование эффекта "сообучения".
7. Деятельный принцип обучения.

В свою очередь, управление вузом в целом, а также организация учебного процесса, должны проводиться в контексте представленных основных принципов и не противоречить им.

Таким образом, концептуальные положения автоматизированной системы управления образовательным процессом могут быть представлены в следующем виде.

Положение 1. Модульность организации учебного процесса. Модульная организация предполагает структурирование учебного материала для изложения по соответствующим модулям на всех этапах учебного процесса, начиная от планирования и до оценки полученных результатов. Модули используются как для планирования учебного процесса, так и для решения возникающих ресурсных конфликтов. Модуль выступает базовой учетной единицей. Он ориентирован на достижение определенного результата обучения, формирование определенной компетенции. При этом использование модулей позволяет формально связать следующие параметры:

минимальный планируемый акт воздействия образовательной системы на обучаемого;
методическое обеспечение;
материально-технические ресурсы.

Ни один модуль не может быть по длительности больше максимально планируемого такта учебного процесса, например семестра, и должен быть самостоятельно оценен и формально описан. Индивидуальный набор совокупности модулей, изученных в процессе обучения, влияет на формирование результата образовательной деятельности.

Положение 2. Индивидуальность учебного процесса. Индивидуальность организации учебного процесса предполагает использование при учете и планировании индивидуальных особенностей каждого объекта, то есть учет и планирование осуществляется отдельно для каждого конкретного обучающегося, аудитории и т. д., что позволяет организовывать обучение на основании индиви-



дуальных учебных планов, уникальных для каждого обучающегося. Активное внедрение индивидуализации образовательного процесса в университете обусловлено, во-первых, со стороны общества – текущими и прогнозными потребностями рынка труда, которые формируются в зависимости от диверсификации видов социально-экономической деятельности; во-вторых, со стороны студентов – многогранным разнообразием их способностей и стремлением к самореализации; в-третьих, со стороны университета – законодательной, нормативной базой, текущими и прогнозными объемами материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов [4, с. 15].

Положение 3. Инкапсуляция. Инкапсуляция учебного процесса предполагает сокрытие несущественных с точки зрения внешних контролирующих органов деталей организации внутренних бизнес-процессов вуза и построение механизма предоставления внутренних данных в виде внешней отчетности любой формы. Таким образом, изменения требований внешних контролирующих органов к предоставляемой отчетности не вынуждает переорганизовывать, например, процессы учета в организации.

Положение 4. Использование единой информационной базы. Использование базы данных корпоративного уровня предусматривает единую идеологию построения базы и форматов представления данных. Этим достигается непротиворечивость и контроль правильности ввода и использования данных. Централизованное место хранения данных позволяет использовать данные информационной базы всеми подсистемами. Корпоративная база данных позволяет организовать иерархический доступ к данным для обеспечения их правильности, сохранности и делает невозможным несанкционированное вмешательство в них.

При этом автором были сформулированы основные принципы формирования автоматизированной системы управления вузом.

Так, **принцип выборности образовательных траекторий.** Система должна обеспечивать для каждого обучаемого возможность участвовать в процессе формирования собственного учебного плана путем организации выбора каждым учащимся совокупности дисциплин и модулей на период административного планирования с учетом всех ресурсных и методических ограничений вуза. Кроме того, университет готовит специалистов четырех уровней: бакалавр по специальности соответствующего направления; магистр по специальности соответствующего направления; кандидат экономических наук; доктор экономических наук [4, с. 8]. Это позволяет обучающемуся самостоятельно определить достаточный для него уровень обучения, путем освоения определенных компетенций или же присвоения научной степени.

Принцип многоформенности учебного плана. Система должна обеспечивать формирование учебного плана, в котором реализуются различные формы подготовки (проектно-аналитические сессии, тренинги, лекции, имитационные игры, практики и стажировки, дипломное проектирование и т. д.).

Принцип множественности измерения факта взаимодействия обучающегося с образовательной средой. Система должна обеспечивать возможность оценивания факта прохождения и измерения степени освоения модулей обучающимся с использованием множества "шкал". Среди них можно выделить такие:

- шкала компетентности;
- шкала качества подготовки (оценка);
- шкала продвижения;
- шкала затраченных ресурсов;
- финансовая шкала и т. п.

Принцип гетерогенности и гетерохронности учебного планирования. Система должна обеспечивать:

гетерогенность планирования, то есть разнородность целей и объектов, возлагаемых на учебный план и разнородность форм образовательных программ (программы высшего профессионального образования, послевузовского и дополнительного образования), связываемых в едином образовательном процессе;

гетерохронность планирования – планирование не синхронизированных образовательных программ в едином образовательном процессе в вузе.

Принцип мультисканного представления информации для внешних пользователей. Система должна обеспечивать множественность отображения данных с формированием на их основе разнообразных пакетов документов для соответствующих пользователей. Так, например, для Министерства образования подаются данные для определения рейтинга вуза, пакет документов для аттестации и аккредитации образовательных программ и др.; для ректора – формируются отчет о посещаемости обучающихся, рейтинг обучающихся, отчет о нагрузке профессорско-преподавательского состава и т. д.

Исходя из вышеизложенного, в экономическом университете была разработана и внедрена корпоративная автоматизированная система управления, схема которой представлена на рис. 1

Так, в структуру системы управления образовательным процессом входит ряд взаимосвязанных подсистем и их элементов. Подсистема управления финансово-экономической деятельностью включает в себя следующие элементы: учет хозяйственных операций, движения финансовых и материальных ресурсов, анализ результатов хозяйственной деятельности, планирование оплаты труда, формирование оперативной и статистической отчетности.

Подсистема управления персоналом предполагает учет персональных данных и движения контингента профессорско-преподавательского состава и сотрудников университета, рейтинговую оценку результатов научно-педагогической деятельности профессорско-преподавательского состава.

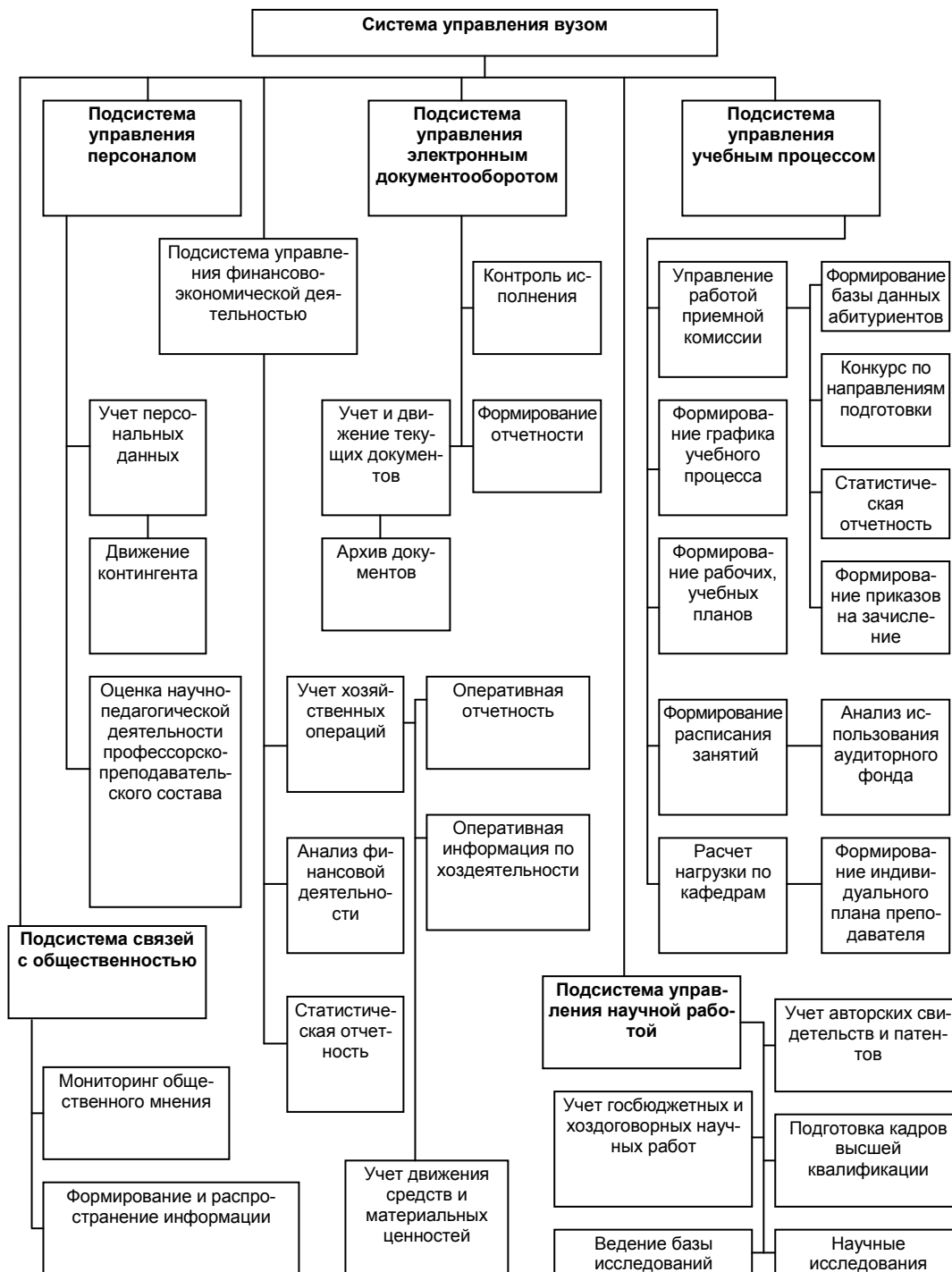


Рис. 1. Схема корпоративной автоматизированной системы управления

Задачами подсистемы управления учебным процессом (рис. 2) являются: формирование графика учебного процесса; формирование рабочих планов, учебных программ; анализ необходимых учебных ресурсов (аудиторного фонда, преподавательского состава); закрепление дисциплин и расчет нагрузки по кафедрам университета; формирование индивидуальных планов работы преподавателей; закрепление дисциплин и видов занятий за преподавателями; формирование расписания; учет и анализ результатов учебного процесса; формирование академических документов; организация работы приемной комиссии: создание базы данных абитуриентов, конкурса по направлениям, формирование приказов на зачисление, статистических отчетов.

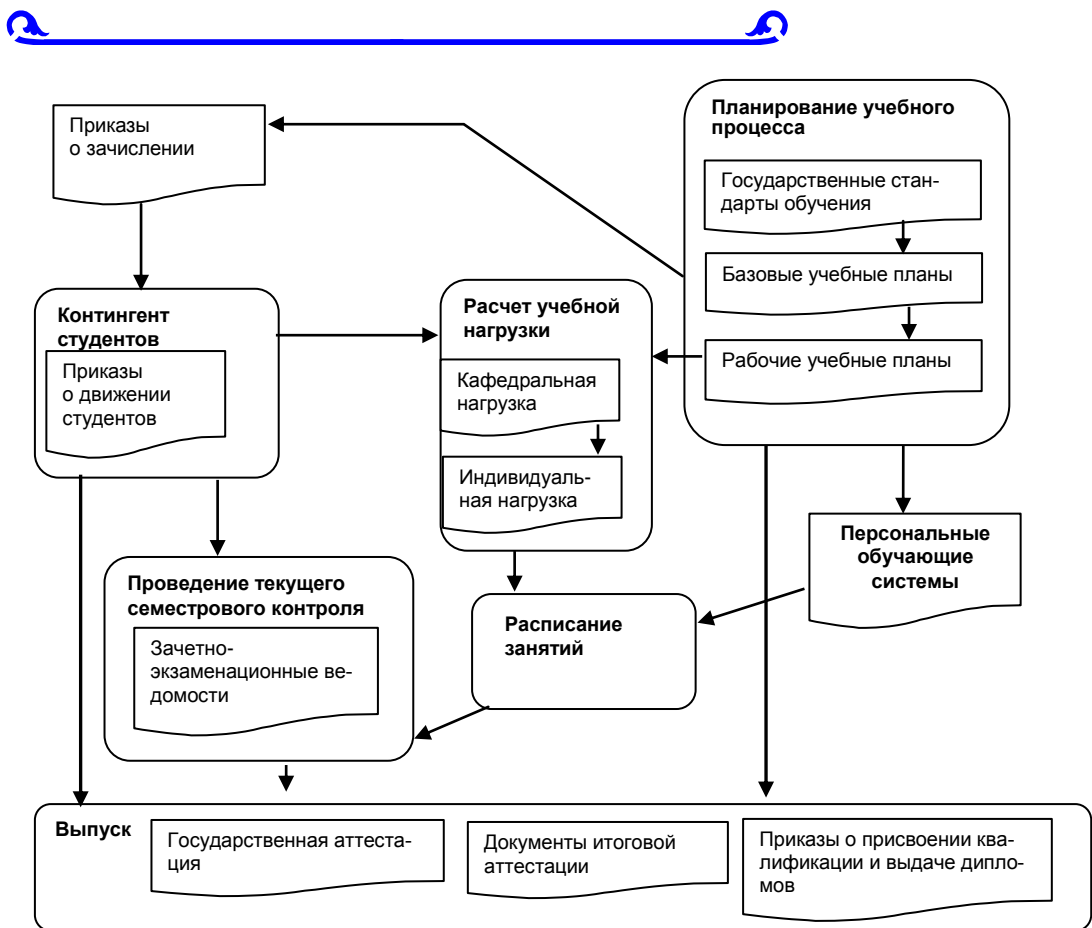


Рис. 2. Подсистема управления учебным процессом

Подсистема ведения электронного документооборота обеспечивает учет и движение текущих документов, контроль исполнения, формирование отчетности для МОН Украины, формирование отчетности для руководства вуза, ведение архива документов.

Второе положение концепции развития ХНЭУ определяет научную работу профессора и ведущего доцента по отношению к преподавательской как первичную. Преподаватель только тогда может научить студента использовать свой интеллект для поиска и усвоения уже существующих знаний, а также синтезировать новые знания, когда сам проводит научные исследования [4, с. 11]. Это обусловило необходимость создания подсистемы управления научной работой. Данная подсистема предполагает формирование тематического плана научных исследований, мониторинг проектов, заявленных во внешние научно-технические программы, учет научных госбюджетных и договорных работ, ведение единой информационной базы проведенных исследований, учет авторских свидетельств, патентов, подготовка кадров высшей квалификации.

Подсистема связей с общественностью направлена на формирование и распространение информации о научной, образовательной, культурной, общественно-полезной деятельности университета, мониторинг состояния общественного мнения, создание базы информационных ресурсов, привлекаемых к информированию общественности.

Таким образом, внедрение автоматизированной системы управления высшим учебным заведением, основанной на единой информационной базе, будет способствовать повышению результативности управленческого воздействия посредством качественного повышения точности, объективности, оперативности, достоверности получения данных относительно образовательного процесса всеми заинтересованными лицами; обеспечения руководства университета достоверной информацией для планирования, контроля и анализа результатов по всем направлениям деятельности; обеспечения обратной связи; переноса части учебного процесса в дистанционную форму, с сохранением условий персонализации, и др.

При этом предложенные концептуальные положения не противоречат основным направлениям развития ХНЭУ, а только раскрывают и дополняют их.

Литература: 1. Пономаренко В. С. Концепція розвитку економічної освіти в Україні / В. С. Пономаренко, М. В. Афанасьев, Г. В. Задорожний // Економіка розвитку. – 2003. – № 4 (28). – С. 5–17. 2. Рогова Т. В. Аналіз основних підходів до управління навчальним закладом / Т. В. Рогова // Гуманізація навчально-виховного процесу : збірник наукових праць. Випуск XII / за заг. ред. проф. В. І. Сипченка. – Слов'янськ : Видавничий

центр СДПІ, 2004. – С. 215–223. 3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія / В. С. Пономаренко. – Харків : Основа, 1999. – 619 с. 4. Концептуальні засади розвитку Харківського національного економічного університету / укл. О. М. Тридід, В. М. Гриньова, Ю. М. Великий, М. В. Афанасєв, В. Є. Єрмаченко, В. І. Отенко, О. Г. Зима, В. В. Ольховська, З. Б. Устенко ; [наукове керівництво д. е. н., проф. В. С. Пономаренка]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 20 с. 5. Инновации в управлении вузом: новые решения для корпоративной информационной системы / В. В. Миклушевский, А. С. Прокошкин, И. О. Красильников, В. Е. Туманов // Университетское управление. – 2006. – № 6(46). – С. 16–24. 6. Пономаренко В. С. Концептуальні засади розвитку економічного університету / В. С. Пономаренко // Економіка розвитку. – 2006. – № 1(37). – С. 5–10.

УДК 005.21:005.94

Куліков П. М.

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗНАННЯМИ

Анотація. Розглянуто умови та особливості формування нової економіки, заснованої на знаннях та спроможностях підприємства. На основі аналізу наукової літератури визначено та обґрунтовано три ключові фактори формування організаційних знань, які визначають пріоритети і головні напрями розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства.

Аннотация. Рассмотрены условия и особенности формирования новой экономики, основанной на знаниях и способностях предприятий. На основе анализа научной литературы определены и обоснованы три ключевые факторы формирования организационных знаний, которые определяют приоритеты и главные направления разработки корпоративной стратегии предприятия.

Annotation. The conditions and features of formation of the new economy based on knowledge and abilities of the enterprises are considered. On the basis of the analysis of the scientific literature three key factors of formation of organizational knowledge which define priorities and mainstreams of working out of corporate strategy of the enterprise are defined and proved.

Ключові слова: економіка знань, організаційні знання, стратегія управління знаннями, індивідуальні знання, колективні знання, управлінські знання.

Глибокі та нерегульовані зміни виробничих й інформаційних технологій, розширення наукових розробок та їх практичного втілення, активне накопичення досвіду сучасними підприємствами сприяли перерозподілу джерел створення їх вартості. Матеріальні активи сьогодні представляють лише невелику, доступну та просту частину ресурсів, які в умовах глобалізації можуть характеризуватися цінністю протягом нетривалого проміжку часу. Основними ресурсами розвитку усе більше стає інтелектуальний капітал, люди та їх знання, зростання професіоналізму і компетентності на усіх структурних рівнях підприємства.

На початку XXI сторіччя стан і динаміку світової економіки визначають три групи процесів: процеси постсоціалістичної трансформації, процеси глобалізації (полегшення та поширення переусування між країнами матеріальних і фінансових ресурсів, людей та інститутів), процеси когнітивізації (посилення уваги до знань як основного ресурсу економічного зростання та конкурентоспроможності) [1]. У такій новій економіці знання виступають як:

- безпосередній продукт діяльності;
- предмет безпосереднього споживання;
- виробничий ресурс, що використовується у процесі виробництва продукції;
- предмет перерозподілу і/або ринкових транзакцій;
- знаряддя та інструмент управління;
- засіб збереження та консолідації суспільства.

Основна мета даної статті полягає в обґрунтуванні ключових факторів формування організаційного знання та визначенні особливостей стратегічного управління ними.

Проблеми управління знаннями набули найбільшого розповсюдження серед прибічників ресурсної концепції стратегічного управління. Її відомими представниками є Р. Грант, У. Зандер, Б. Когут, І. Нонака, Е. Пенроуз, К. Прахалад, Г. Хеміл та ін. Знання як найцінніший стратегічний актив підприємства об'єднують такі поняття, як безпосередньою тріада "знання – уміння – навички", досвід, цінності та моральні переконання, спроможності. Окрім того, важливе значення для створення й точної ідентифікації конкурентних переваг підприємства та їх джерел має розмежування знань на явні (експліцитні) та неявні (імпліцитні, або сховані), останні з яких важко підлягають наслідуванню та імітації [2; 3].



Характерна риса сучасного виробництва – наявність компонента знань у кожному продукті або послугі. Інтелектуальна праця, спеціальні знання та комунікації стають факторами не лише створення доданої вартості, а й конкурентоспроможності, економічного розвитку підприємства [4]. Важко не погодитися із даним твердженням, адже вартість багатьох сучасних продуктів створюється не у сфері матеріального виробництва, а визначається коштами, витраченими на НДДКР, маркетинг, організацію процесів збуту, транспортування та післяпродажного обслуговування.

Так, за останні десятиліття процес стратегічного управління світовими корпораціями включає розробку та реалізацію дієвої стратегії управління знаннями, яка будується на глибокому розумінні особливостей організаційних знань та джерел їх формування. У науковій літературі поки що не знайдено єдиного трактування поняття "організаційні знання", однак, ґрунтуючись на аналізі наукових робіт, можна означити головні аспекти його формування:

1. Індивідуальні знання співробітників підприємства, які лежать в основі особистісних спроможностей до компетентного виконання сукупності професійних обов'язків. Людський капітал, а саме знання та вміння, які ґрунтуються на набутому досвіді й особистісних якостях кожного окремого індивіда, є об'єктом управління для виконання будь-якої функції в межах підрозділу чи конкретної посади. Інноваційні спроможності та креативність персоналу лежать в основі адаптації підприємства як системи, забезпечуючи при цьому її мобільність та саморозвиток. Підвищення рівня компетентності персоналу покликано забезпечити зростання виробничого, інноваційного та ресурсного потенціалу підприємства, дасть змогу досягати у майбутньому усіх поставлених цілей відповідно до розробленої стратегії.

У разі успішного управління індивідуальними знаннями співробітників маємо:

мотивований до досягнення високих результатів персонал;

ефективне виконання професійних завдань;

наявність обґрунтованих пропозицій та вдалих ініціатив щодо вдосконалення поточних основних та допоміжних бізнес-процесів;

реалізацію корпоративної стратегії та розвиток конкурентних переваг.

2. Колективні знання (знання структурних підрозділів, формальних та неформальних груп). Згідно з популярною в останні десятиліття концепцією соціального капіталу, основними елементами у дослідженні особливостей колективного знання вважаються: поведінка, групові цінності та норми, рівень зв'язку та ізольованості всередині підприємства, довіра, комунікаційні потоки тощо. У результаті успішного управління маємо:

ефективно працюючі технології підприємства;

налагоджену взаємодію внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів;

міцну організаційну культуру та сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

3. Управлінські знання, від стану та розвитку яких залежить успіх реалізації будь-якої стратегії. Носіями управлінських знань виступають як найвищі органи управління підприємством, так і менеджери середньої ланки структурної ієрархії, що відповідають за протікання основних та допоміжних бізнес-процесів.

Управлінські знання як головний інструмент управління поточними та створення перспективних конкурентних переваг проявляються у таких важливих процесах та функціях [5]:

стратегічний менеджмент (обґрунтування та впровадження стратегічних планів, рівень організації та широкий спектр методів виконання стратегії, успішність попередніх та відмітність поточної стратегії підприємства);

фінансовий менеджмент (політика у сферах фінансування, погашення заборгованостей, рівень рентабельності, інвестування тощо);

управління персоналом (управління індивідуальними знаннями співробітників, політика підбору та просування кадрів, формування кадрового резерву тощо);

забезпечення гнучкості організаційної структури для максимального швидкого перетворення як реакції на зміни у зовнішньому середовищі;

процеси прийняття рішень (адміністративні цикли, процедури, рівень співпраці підрозділів);

процеси контролю (надійність та доступність джерел достовірної та повної інформації, якість інформаційних потоків тощо).

При побудові системи управління знаннями ще одним важливим аспектом поряд із наведеними трьома виступають технології, під якими можна розуміти сукупність матеріально-технічних засобів, інфраструктури, створеної для обміну, збереження, накопичення знань тощо. Оскільки без участі людини самі по собі технології не здатні самостійно формувати конкурентні переваги, є статичними та легко доступними, то не можуть бути охарактеризовані як ключові фактори формування організаційного знання.

Таким чином, організаційне знання як сукупність об'єднаних управлінських, індивідуальних та колективних знань характеризуються унікальністю та неможливістю точної імітації і в умовах успішної діяльності підприємства забезпечують довгострокові конкурентні переваги. У такому розумінні, визначення та розвиток організаційних знань є важливим стратегічним завданням, безперервним процесом, що у сучасних швидкоплинних умовах має набути характеру контрольованості, спланованого управління, гнучкості і результативності.

Як зазначає автор роботи [3], управління знаннями характеризується двома основними завданнями. Перше полягає у досягненні ефективності, використанні знань з метою зростання продуктивності шляхом прискорення дій та зниження рівня витрат. Друге – інновації, створення но-

вих продуктів та послуг, нових підприємств та бізнес-процесів. Він стверджує, що будь-який обмін знаннями може призвести до інновацій.

Вирішення таких завдань, перш за все, має відобразитися у процесі стратегічного управління підприємством та бути враховано при розробці і реалізації стратегій.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання управління організаційними знаннями набуває статусу обов'язкової складової загальнокорпоративної стратегії підприємства. При розробці та впровадженні такої стратегії управління організаційними знаннями має здійснюватися на трьох рівнях (відповідно до трьох ключових факторів його формування):

по-перше, управління індивідуальною компетенцією співробітників, що включає розвиток їх особистісних спроможностей, дослідження рівня виконання поставлених виробничих завдань, системи індивідуальної мотивації, формування оптимального кадрового резерву тощо;

по-друге, управління колективним знанням (створення умов для вільного та швидкого обміну інформацією, сприятливий психологічний клімат, єдині розділені всіма учасниками цінності та норми, узгодження, удосконалення існуючих та створення нових бізнес-процесів);

по-третє, управління знаннями керівної структурної ланки, що, з одного боку, має включати аналіз протікання основних процесів та виконання функцій підприємства, а з іншого – дослідження індивідуальної компетентності, спроможностей до вирішення управлінських завдань.

Такий авторський погляд на формування організаційних знань є обґрунтованим та має інтерес для подальших наукових розробок у сфері управління знаннями підприємства.

Література: 1. Клейнер Г. Б. Управление корпоративными предприятиями и экономика знаний / Г. Б. Клейнер // Мир России. – 2005. – № 4. – С. 30–48. 2. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Икудзиро Нонака, Хиротака Такеучи ; пер. с англ. под ред. Т. Гутникова. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 384 с. 3. Мильнер Б. З. Концепция управления знаниями в современных организациях / Б. З. Мильнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 57–76. 4. Гапоненко А. Л. Управление знаниями / А. Л. Гапоненко. – М. : ИПК госслужбы, 2001. – 52 с. 5. Наливайко А. П. Теория стратегий предприятия. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

УДК 336:177

Медведева І. Б.

ДОВІРА ДО БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ЇХ ПОСЛУГ

Анотація. На основі міждисциплінарного підходу розглянуті основні характеристики довіри громадян до банків як базової складової фінансової поведінки споживачів їх послуг.

Аннотация. На основе междисциплинарного подхода рассмотрены основные характеристики доверия граждан к банкам как базовой составляющей финансового поведения потребителей их услуг.

Annotation. The basic descriptions of trust of citizens to the banks as base constituent of financial conduct of users of their services are suggested.

Ключові слова: довіра, фінансова поведінка, ринок фінансових послуг, індекс довіри фінансовим інститутам.

В умовах загострення економічної та політичної ситуації в Україні все більшої актуальності набувають дослідження питання повернення довіри до вітчизняних фінансових установ, оскільки саме вони є найчутливішими до динаміки рівня суспільної довіри.

Фінансова криза, що охопила практично усі країни світу, найбільшого прояву, як свідчать статичні дані, знаходить в Україні. Так, К. Рогофф, колишній головний економіст Міжнародного валютного фонду, відзначає, що надто важким є питання, де і коли виникне нова хвиля кризи (хвиля боргової кризи, оскільки характерною рисою поточної кризи є накопичення урядами значного обся-

© Медведева І. Б., 2010



гу державного боргу), проте не є проблемою визначити країни, що стануть найбільш уразливими до неї – усе зводиться до довіри [1].

Дослідженням феномену довіри займаються учені різних наукових спрямувань, найвідомішими серед яких є Ф. Фукуяма, А. Селігмен, П. Штопка, Е. Гідденс, Е. Еріксон, М. Бубер, О. Больнов, Т. Скрипкіна, Д. Данкін, В. Зінченко. Відносно новими слід вважати напрям вивчення довіри як складової економічної поведінки споживачів ринку фінансових послуг, основні результати сучасних розробок якого можна знайти у працях А. Алексєєвої, Н. Івашиненко, Т. Єфременко, В. Леонова, І. Риндіної [2 – 6] та ін. Проте потребує подальшого розроблення питання визначення особливостей довіри як складової фінансової поведінки громадян при їх взаємодії з фінансовими інститутами (зокрема, інститутами ринку фінансових послуг), у чому і полягає мета даної роботи.

Щодо сутності фінансової поведінки, то особливих розбіжностей в її тлумаченні не існує, а певні відмінності пояснюються предметом дослідження науковців. Так, поведінку, що пов'язана з оперуванням грошовими коштами, які містяться за межами поточного споживання, визначають як фінансову В. Тапіліна та Т. Богомоллова [7]. Схожими є думки російського ученого В. Ядова [8] та українського Т. Єфременко [4], на погляд яких фінансова поведінка – це діяльність організацій, соціальних об'єктів та індивідів щодо мобілізації та використання грошових коштів. Вивчаючи особливості фінансової поведінки молодого української економічної людини, В. М'яленко [9] трактує її як систему розподілу отриманих прибутків, зокрема витрати, види заощаджень, схильність до нагромадження, кредити, борги.

Зважаючи на подані вище тлумачення, у підґрунтя досягнення мети даної роботи, на думку автора, має бути покладено вирішення завдання вивчення діяльності суб'єктів ринку фінансових послуг (споживачі фінансових послуг та їх виробники) як соціально-економічної системи.

З огляду на зазначене, доцільно зауважити, що стійкість функціонування будь-якої системи, як і досліджуваної, значною мірою визначається стійкістю зв'язків між її елементами:

система руйнується не там, де є слабкі за певними характеристиками її ланки, а там, де порушується зв'язок між ними;

встановлення міцного зв'язку між слабшими елементами системи значно знижує ймовірність втрати її стійкості у цілому.

Таким зв'язком між суб'єктами системи ринку фінансових послуг, на думку автора, є довіра, значущість підвищення якої зростає в умовах кризового функціонування економіки.

Об'єктивним є те, що українське суспільство відрізняється від інших країн пострадянського простору та країн ЄС зниженням довіри до всіх інституціональних структур. Зокрема, динаміка рівня недовіри до банківських установ становила 28,4 %, 56,4 %, 55,1 %, а до страхових компаній – 50,9 %, 72,0 %, 67,9 % станом на вересень 2007 р., листопад 2008 р. та березень 2009 р. відповідно [10].

Представляючи на конференції "Український споживач 2009" (24.09.2009 р.) результати якісного міні-опитування колег із компанії "GfK Ukraine", Д. Яблоновський [11] відзначив, що в умовах фінансової кризи довіра до інститутів ринку фінансових послуг характеризувалася такими особливостями:

на фоні падіння довіри до ринку цінних паперів (серед інститутів фінансового ринку цей ринок набув найбільших втрат), що було притаманним для всіх досліджуваних країн, найменшими кризовими ознаками характеризувалися Польща (як країна з незначною часткою користувачів фондових інвестицій) та Україна (як країна з незначною часткою проникнення у сферу фінансових відносин);

зниженням довіри до банківського сектору при збереженні рівня користування його послугами відзначалася Австрія;

відносно стабільним рівень довіри до банків залишався у Болгарії, Єгипті, Індії, Росії, Сербії та Хорватії. Поряд з цим, у Болгарії було відмічено зниження кількості позичальників як наслідок скорочення їх доходів;

основними факторами підтримання стабільності банківських систем досліджуваних країн були гарантування і страхування вкладів (у тому числі й державне), ефективне державне регулювання сектору банківських послуг;

найбільш значущими факторами значного падіння довіри до банківських установ в Україні були призупинення виплат вкладів, рейдерські атаки та низька ефективність державного регулювання. На фінансову поведінку українців також впливав фактор згорання практично усіма банками процесу кредитування фізичних осіб.

Кількісною ілюстрацією низької ефективності заходів виконавчої влади України у сфері антикризового регулювання економіки може слугувати інтегральний індекс антикризової ефективності, який ураховує відразу 14 параметрів, основними з яких є ВВП, інвестиції в основний капітал, обсяг виробництва, обіг роздрібною торгівлі, рівень безробіття, фондовий індекс, обсяг міжнародних (золотовалютних) резервів тощо та обчислюється для національних економік Великобританії, Німеччини, Казахстану, Канади, США, Росії, Франції та України (рис. 1 – побудовано для чотирьох країн за [12]).

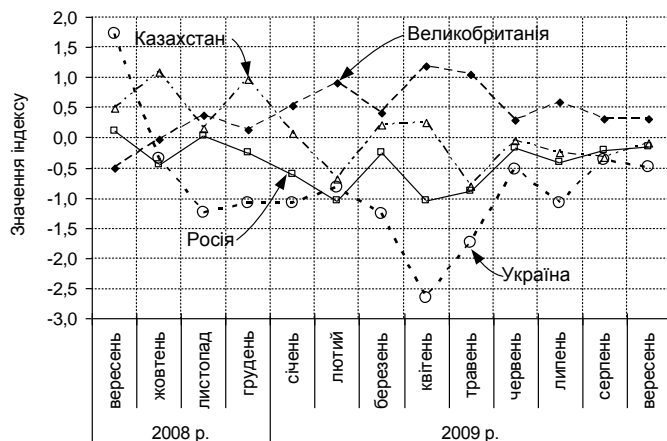


Рис. 1. Динаміка індексу антикризової ефективності за країнами

Аналіз рис. 1 дозволяє виокремити щодо України два періоди динаміки індексу антикризової ефективності: період з вересня 2008 р. по квітень 2009 р., упродовж якого значення індексу характеризуються загальною тенденцією до різкого зниження, та період з квітня 2009 р. по вересень 2009 р., упродовж якого спостерігається стрибкоподібна, але все ж таки позитивна тенденція досліджуваного індексу. Слід також відзначити, що за означеним індексом серед країн, для яких він обчислюється, Україна відзначається його найнижчим рівнем.

Інформативними щодо мети дослідження є результати порівняння динаміки індексу антикризової ефективності для України з даними національного соціологічного опитування громадян усіх областей України та АР Крим (обсяг вибіркової сукупності становив 3 117 респондентів), що було проведено компанією "Research&Branding Group" (рис. 2 – побудовано за [13]).

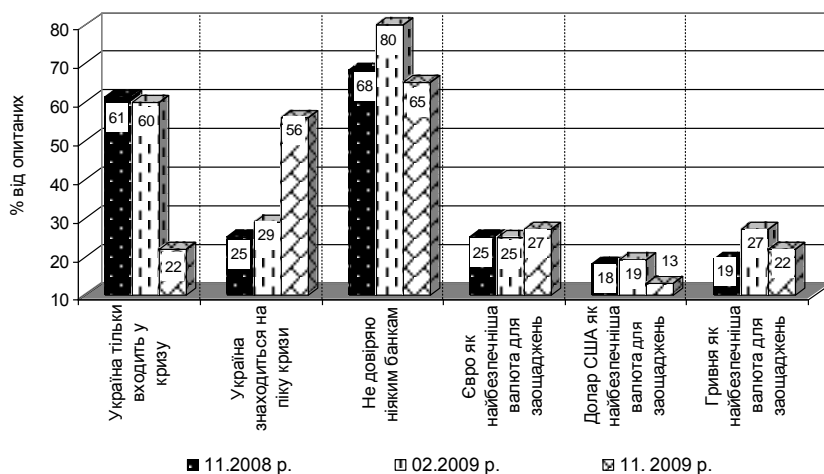


Рис. 2. Розподіл думок респондентів щодо ознак економічної кризи в Україні

Порівняльний аналіз тенденцій ефективності антикризового регулювання економіки України (див. рис. 1) та сприйняття його результатів громадянами України (див. рис. 2) дозволяє зробити такі висновки: незважаючи на посилення у другому та третьому кварталі 2009 р. (див. рис. 1) регуляторних заходів щодо подолання кризових явищ в економіці, 56 % опитаних українців станом на листопад 2009 р. вважали, що країна знаходиться на піку кризи, а 60 % – що тільки входить у кризу до 65 % опитаних (станом на листопад 2009 р. – див. рис. 2); позитивним фактом є переважання довіри українців до гривні як найбільш безпечної валюти для грошових заощаджень порівняно з доларом США – довіряли гривні 19 %, 27 % і 22 % опитаних, в той час як 18 %, 19 % і 13 % опитаних надійнішою валютою вважали долар США (станом на листопад 2008 р., лютий 2009 р. та листопад 2009 р. відповідно – див. рис. 2); найбільш доцільною валютою для грошових заощаджень упродовж досліджуваних періодів, на думку українців, залишалася європейська валюта.

Узагальнюючи наведені висновки, слід наголосити на недостатності уваги регуляторних органів країни до посилення довіри громадян як до фінансових інститутів загалом, так і до банківських установ зокрема.



Як зазначає Т. Єфременко [4], переважаючою причиною небажання громадян інвестувати гроші є страх обману і, як наслідок, їх втрати. Тобто мова йде про домінування у фінансовій поведінці громадян недовіри до інституційного середовища фінансового ринку, відсутність надійного захисту вкладників з боку держави та недостатню інформованість щодо "правил гри".

Певною характеристикою довіри громадян до банків є відсоток громадян, що користуються банківськими продуктами. Таку інформацію можна отримати з досліджень GfK Group, яка вивчаючи ринок фінансових послуг у країнах Центральної та Східної Європи (FMDS), особливу увагу приділяє питанням фінансової поведінки громадян (рис. 3 – побудовано за [14]).

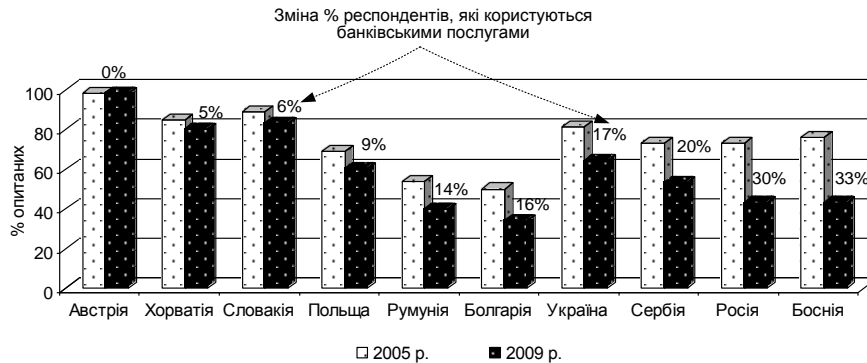


Рис. 3. Частка респондентів, які користуються банківськими послугами

Дані, подані на рис. 3, відображають той факт, що в умовах кризи більшість країн Центральної Європи (крім Сербії та Боснії) зазнали незначного падіння довіри до їх банківських систем: відсоток респондентів, які є споживачами банківських послуг, змінювався у 2009 р. порівняно з 2005 р. у межах 0 % – 9 %. Серед країн Східної Європи найбільшої втрати клієнтської бази відчувли Росія (30 %), Україна (17 %) та Болгарія (16 %). Щодо Росії та України, то такі наслідки фінансової кризи можуть бути частково пояснені незначним впливом антикризових заходів на фінансову поведінку споживачів ринку фінансових послуг.

У Сполучених Штатах Америки вимірюванням довіри громадян до інститутів ринку фінансових послуг займаються Університет Чикагського відділення школи бізнесу та Школа управління північно-західного університету, які обраховують індекс фінансової довіри (рис. 4).

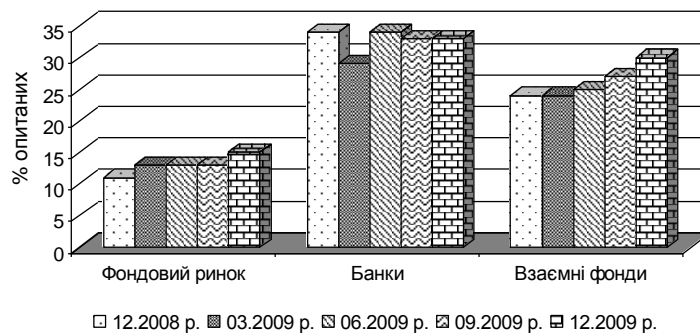


Рис. 4. Частка громадян США, які довіряють установам ринку фінансових послуг [15]

Як видно з рис. 4, найбільшою довірою (більш за 30 %) серед опитаних громадян США користуються банківські установи та взаємні фонди (27 – 30 %). Слід також відзначити позитивну тенденцію довіри респондентів до взаємних фондів упродовж другого півріччя 2009 р. на фоні незначного її падіння до банківського сектору. Тобто жорсткі регулятивні заходи федерального уряду (як-то обмеження маржі топ-менеджерів банків, зниження ставки рефінансування до 0,25 %) виявилися менш переконливими для громадян за той факт, що саме до цих фондів звертаються органи федеральної та місцевої влади США для продажу своїх облігацій та отримання фінансування довгострокових проєктів.

Російський досвід оцінювання довіри до суб'єктів ринку фінансових послуг пов'язаний із Національною агенцією фінансових досліджень, яка за аналогією до індексу споживчих настроїв розробила індекс довіри фінансовим інститутам (під довірою в Агенції розуміють передбачуваність дій контрагентів, відсутність шахрайства, дотримання сторонами узятих на себе зобов'язань, вигідність взаємодії). Складовими цього індексу є оцінки громадян надійності (гарантія збереження грошових коштів, дотримання узятих зобов'язань і відсутність шахрайства стосовно клієнтів), прозорості (розкриття інформації про вартість послуг, фінансової звітності, інформації про структуру власності та управління) і вигідності (прибутковість вкладень, прийнятна вартість послуг) фінансових інститутів [16].



Для побудови індексу проводиться опитування думок респондентів щодо їх оцінки поточної надійності та прозорості фінансових інститутів, очікувань щодо надійності та прозорості фінансових інститутів у майбутньому й оцінки поточної вигідності вкладання коштів. При безпосередньому обчисленні індексу за кожним питанням розраховується частковий індекс як сума 100 та різниці між частками позитивних і негативних відповідей. Сукупний індекс, який характеризує динаміку довіри фінансовим інститутам у цілому, дорівнює середньому часткових індексів. Окрім сукупного індексу також обчислюються: індекс поточної ситуації як середнє індексів надійності і прозорості за минулий рік, а також індексу вигідності вкладень; індекс очікувань – як середнє індексів очікувань надійності і прозорості у найближчий рік. Значення індексів як сукупного, так і часткових, можуть змінюватися у межах від 0 до 200: індекс є більшим за 100, коли "оптимісти" переважають "песимістів"; індекс дорівнює 100, коли частка "оптимістів" і "песимістів" однакова; менше 100, коли "песимістів" більше, ніж "оптимістів" [16].

Відповідно до означеної методики розрахунку індексу довіри фінансовим інститутам автором у березні 2010 р. було проведено опитування 278 студентів Харківського національного економічного університету (ХНЕУ), які навчаються за напрямом підготовки "Фінанси і кредит", щодо їх ставлення до банківських установ. Зауважимо, що дослідження представників саме цього демографічного сектору мало на меті з'ясування особливостей фінансової поведінки молодих громадян як таких, що не мають історичного досвіду взаємодії з суб'єктами ринку фінансових послуг, мають сучасні погляди на соціальну відповідальність бізнесу, значною мірою користуються батьківською грошовою допомогою та певною мірою володіють інформацією щодо інструментів регулювання грошових відносин, які використовуються як в Україні, так і в розвинутих європейських країнах. Гістограму часткових індексів довіри (ЧІД) подано на рис. 5.

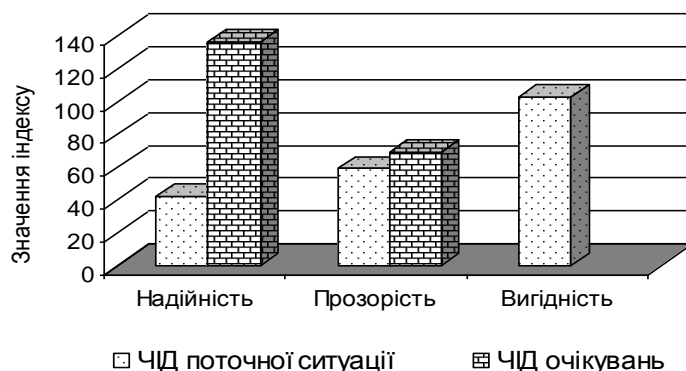


Рис. 5. Часткові індекси довіри студентів ХНЕУ до банківських установ

За даними, поданими на рис. 5, можна зробити висновок щодо песимістичної оцінки студентами ХНЕУ поточної рівня надійності, прозорості та вигідності взаємодії з банками. Значний рівень оптимізму респондентів щодо очікуваної надійності сектору банківських послуг можна пояснити сукупною дією таких факторів, як відсутність значного особистого досвіду операцій заощадження та підвищення довіри до влади, що напередодні очолила країну. Зростання ж прозорості банків було оцінено студентами песимістично. Можна передбачити, що саме наявність досвіду опрацювання фінансової звітності банків, інформації про структуру їх власності та управління, з якою стикалися респонденти під час аналітичної практики і науково-дослідної роботи, вплинуло на оцінку очікувань щодо прозорості функціонування банківських установ.

Щодо довіри студентами ХНЕУ фінансовим інститутам у цілому, то індекс сукупної довіри (його значення становить 81,87), індекс поточної ситуації (67,87) та індекс очікувань (102,88) демонструють переважання песимістичних настроїв серед респондентів, що свідчить про низьку ймовірність поповнення клієнтської бази банків за рахунок залучення молодого освіченого покоління України.

З огляду на означене вище, не можливо не погодитися з думкою О. Барановського [17], який наголошує на необхідності вибудовувати відносини між банком і клієнтом на довгостроковій основі. Тільки за такої умови клієнта можна переконати у тому, що банк максимально можливо урахує його інтереси та, знаходячи різного роду компроміси, допомагає йому не знижувати темпи розвитку. Саме безперервний розвиток є запорукою досягнення молодою людиною цілей, які він ставить перед собою на життєвому шляху.

Отже, фактор довіри є провідним щодо мотивації взаємодії суб'єктів ринку фінансових послуг із суб'єктами підприємництва та детально вивчається різними науками. Тому вирішення завдання вивчення діяльності суб'єктів ринку фінансових послуг потребує визначення особливостей довіри як складової фінансової поведінки його споживачів на базі міждисциплінарного підходу, у групування яких подано у таблиці.

Особливості довіри як складової фінансової поведінки

Особливості довіри	Теоретичне підґрунтя	Визначальна характеристика
Соціокультурні	Теорія соціального капіталу: П. Штомпка (кожне суспільство характеризується певними культурними наставленнями відносно можливостей демонструвати довіру) [18]; Ф. Фукіяма (особливості культури довіри багато у чому визначають економічний розвиток суспільства) [19]	Відповідальність, чесність і передбачуваність взаємин; урегульованість дій універсальних етичних норм; соціальна відповідальність суб'єктів взаємин
Інституціональні	Інституціональна теорія: Д. Норт (довіра ... за певних обставин виявляються вищими рисами стратегії виживання) [20]; J. March (довіра має раціональні підстави, тобто залежить від оцінки громадянами роботи інститутів влади у певний історичний період) [21]; Теорія структурації: Е. Гідденс (поряд з "елементарною" довірою, впевненість у технічних системах є принципово важливою умовою підтримки стабільності й надійності навколишнього світу, завдяки чому налагоджується зв'язок "життєвого світу" агента із зовнішнім світом) [22]	Правові механізми регулювання підприємницької діяльності; сприятливість бізнес-середовища; передбачуваність політики суспільних інститутів та інститутів влади; інформаційна прозорість; репутація
Соціально-психологічні	Теорія довіри та теорія цілі: Т. Ямагіши (довіра – первинний фактор для довгострокової взаємодії людини) [23]. Теорія особистості: К. Роджерс (довіра до себе – довіра до свого життєвого досвіду, або "цілісне органічне відчуття ситуації") [24]; Т. Скрипкіна (довіра – властивість людини наділяти явища й об'єкти навколишнього світу, а так само інших людей, їх можливі майбутні дії і свої власні передбачувані дії властивостями ситуативної значущості і безпеки (надійності) [15])	Соціальна безпека; впевненість у надійності; готовність ризикувати; соціальний оптимізм/песимізм; професійність та компетентність; надійність контрагента; внутрішня безпека; соціальний добробут

Погоджуючись з думкою Н. Івашиненко, що потенціал довіри громадян фінансовим структурам є "стартовим капіталом" розвитку фінансової системи [3], зауважимо, що довіра, як базова домінанта соціального капіталу, є також й накопиченим результатом її функціонування. А тому, підвищення рівня визначальних характеристик довіри як складової фінансової поведінки суб'єктів системи ринку фінансових послуг сприятиме поступовому відновленню стабільності його функціонування на базі зростання загального рівня культури довіри українського суспільства.

Подальше дослідження передбачає розроблення методичного забезпечення з оцінювання рівня довіри споживачів продуктів ринку фінансових послуг, зокрема банківських послуг, з урахуванням визначених автором визначальних характеристики довіри як складової фінансової поведінки громадян.

Література: 1. Rogoff K. From Financial Crisis to Debt Crisis? [Electronic resource] / K. Rogoff. – Mode of the access : <http://www.project-syndicate.org/>. 2. Алексеева А. А. Влияние социально-психологических факторов на готовность выступить в роли поручителя в ситуации институционального займа / А. А. Алексеева // Экономическая социология. – 2006. – Т. 7. – № 2. – С. 56–73. 3. Івашиненко Н. Н. Механизм взаимодействия на финансовом рынке России: население и финансовые структуры / Н. М. Івашиненко // Экономическая социология. – Т. 2. – № 3. – 2001. – С. 27–43. 4. Сфременко Т. О. Фінансова поведінка населення у соціологічному вимірі / Т. О. Сфременко // Український соціум. – 2003. – № 1 (2). – С. 30–37. 5. Леонов В. Социологические аспекты мотивации финансового поведения населения / В. Леонов // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2005. – № 4. – С. 132–146. 6. Рындина И. В. Институт экономического доверия в системе рынка финансовых услуг : автореф. дис.... канд. экон. наук / И. В. Рындина. – Краснодар, 2008. – 24 с. 7. Тапилина В. С. Кто на что тратит... Финансовое поведение российских домохозяйств / В. Тапилина, Т. Богомолова // ЭКО. – 1998. – № 10. – С. 119–128. 8. Социология в России / под ред. В. А. Ядова. – М. : Институт социологии РАН, 1998. – 696 с. 9. Мяленко В. В. Психоемоційний комплекс у структурі фінансової поведінки молоді [Електронний ресурс] / В. В. Мяленко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppp/2008_8/26%20-%20Mialenko.htm. 10. Кому довіряють громадяни? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aritu.org.ua/>. 11. Яблоновский Д. Влияние кризиса на финансовое поведение потребителей, Украина 2009 [Электронный ресурс] / Д. Яблоновский. – Режим доступа : <http://www.slideshare.net/vkgrupskaya/financial-behavior-of-consumers-in-crisis-ukraine-2009>. 12. Николаев И. А. Аналитический доклад "Индекс антикризисной эффективности" [Электронный ресурс] / И. А. Николаев, Т. Е. Марченко, М. В. Титова. – Режим доступа : http://www.fbk.ru/library/research_library/141049. 13. Результаты национального исследования "Украина – год в условиях экономического кризиса" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rb.com.ua/rus/politics/research/2010/5485.html>. 14. В России отмечен скачок в развитии рынка банковских услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rumetrika.rambler.ru/review/0/4224?article=4224>. 15. Sapienza P. Financial Trust Index: Wave V [Electronic resource] / P. Sapienza and L. Zingales. – Mode of the access : <http://www.financialtrustindex.org/results/wave5.htm>. 16. Мониторинговый проект "Доверие финансовым институтам, привлекательность финансовых инструментов: индексы и рейтинги" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nacfin.ru/novosti-i-analitika/press/press/single/10188.html>. 17. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання : монографія

/ О. І. Барановський. – К. : КНЕУ, 2009. – 754 с. 18. Штомпка П. Социология социальных изменений / П. Штомпка ; пер. с англ. под ред. В. А. Ядова. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 224 с. 19. Фукияма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукияма. – М. : АСТ, Ермак, 2004. – 730 с. 20. Норт Д. Институції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт ; пер. з англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 2000. – 198 с. 21. March James G. Decisions and organizations / G. March James. – Oxford, UK : Blackwell. North, 1988. 22. Гидденс Э. Устроение общества / Э. Гидденс. – М. : Академический проект, 2005. – 528 с. 23. Yamagishi T. Trust and Social Intelligence: the Evolutionary Game of Mind and Society / T. Yamagishi. – Tokyo : Tokyo University Press, 1998. 24. Роджерс К. Клиенто-центрированная терапия / К. Роджер. – К. : Ваклер. – 264 с. 25. Скрипкина Т. П. Доверие как социально-психологическое явление : автореф. дис. ... д-ра психол. наук / Т. П. Скрипкина ; РГПУ. – Ростов н/Д, 1998. – 48 с.

УДК 331.101.3

Іванова О. Ю.

Лаптєв В. І.

МОТИВУВАННЯ КЕРІВНИКІВ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ЧЕРЕЗ АНАЛІЗ ЇХ ПОВЕДІНКИ

Анотація. Базуючись на положеннях мотиваційних теорій, зокрема комплексній процесуальній теорії Портера – Лоулера, розглядається питання мотивування членів органів управління акціонерного товариства з погляду на їх поведінку з урахуванням потреб, ціннісних орієнтирів, мотивів та сприйняття ситуації.

Аннотация. Базируясь на положениях мотивационных теорий, в частности комплексной процессуальной теории Портера – Лоулера, рассматривается вопрос мотивирования членов органов управления акционерного общества с точки зрения их поведение с учетом потребностей, ценностных ориентиров, мотивов и восприятия ситуации.

Annotation. Using existent informal and processual theories of motivation, their advantages and disadvantages the model of a joint-stock company's top managers' motivation is developed. This model, based on the Porter – Louler's theory, takes into account the top managers' labor distinctions, their motives, inside causes, values and outside causes – stimulus.

Ключові слова: акціонерне товариство, органи управління, мотивування, процесуальні теорії мотивації.

Ефективне управління підприємством неможливе без раціонально побудованої системи мотивації, яка є сукупністю рушійних сил (внутрішніх і зовнішніх), що спонукають працівника до свідомого вибору тих чи інших дій, того чи іншого типу поведінки для задоволення особистих цілей та цілей підприємства. Мотивація також є загальною функцією для інших трьох функцій управління через те, що її реалізація знаходить місце при їхньому виконанні. У зв'язку з цим мотивування праці є важливим питанням у практиці менеджменту, адже працювати продуктивно протягом робочого дня, представляти результати своєї праці у встановлені строки та вважати цілі компанії вищими за інші є доволі складним завданням, для виконання якого повинна існувати значна спонукальна причина. Особливого значення це питання набуває сьогодні, коли в умовах трансформації економіки, формування нових економічних відносин існує криза праці: девальвовані трудові цінності й орієнтири, праця перетворилася з основи способу життя в засіб виживання та задоволення власних матеріальних потреб.

Дослідження питання мотивування та стимулювання присутні у працях таких закордонних і вітчизняних науковців та спеціалістів у сфері управління організацією, як М. Маскон [1], А. Кібанов [2], А. Єгошин [3], А. Колот [4], В. Сумін [5], Л. Балабанова [6], З. Шершньова [7], С. Шершня [8], А. Шегда [9], у яких проведено плідний аналіз потреб, мотивів та стимулів людини у процесі економічної діяльності.

У той же час слід зазначити, що в більшості наукових праць та досліджень виконувачем (об'єктом мотивування) виступає робітник або будь-який елемент керованої системи. Однак у зв'язку з формуванням корпоративних відносин та розвитком корпоративної форми господарювання особливий інтерес викликає керуюча система: потреби та мотиви членів органів управління акціонерного товариства, особливості стимулювання їхньої праці. Це пов'язано з тим, що безпосере-



дньою діяльністю членів органів управління є сам процес управління, прийняття управлінських рішень, що розуміє під собою певну творчу складову в діях управлінця. Тобто їхня діяльність є процесом формування самостійного, індивідуального умовиводу, отриманого на основі інформації для вирішення певного завдання. Такий процес заздалегідь складно визначити у часі. Також робота в органах управління акціонерного товариства (правлінні або наглядовій раді) розуміє під собою певний статус людини, його заслуги, зроблені кар'єрними сходами кроки. Така діяльність відбувається під впливом певних спонукаючих причин і формує певні ціннісні орієнтири, які дещо відрізняються від мотивів та орієнтацій звичайного працівника.

У зв'язку з цим, метою даної роботи є дослідження впливу поведінки керівників акціонерних товариств на основі їх потреб, ціннісних орієнтирів, мотивів на процес мотивування для досягнення цілей компанії.

Проведені плідні дослідження стосовно потреб, мотивів та стимулів людини у процесі економічної діяльності дали змогу виділити дві основні групи теорії мотивації: змістовні (теорії А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга та К. Альдефера) і процесуальні (теорії очікувань, справедливості, постановки цілей, партисипативного управління та комплексна теорія Портера – Лоулера). Такий розподіл дозволяє врахувати вплив особистості на діяльність організації.

Виконані узагальнення сутності змістовних теорій мотивації свідчать про те, що основні відмінності між ними визначаються ступенем деталізації груп потреб (рис. 1) [2, с. 486]. У теорії Маслоу їх п'ять, Альдефера – три, МакКлеланда – три, Герцберга – два [4, с. 29].

Однак слід погодитися з відомим російським науковцем К. Кібановим, що дані змістовні теорії не відображають повної картини мотиваційного процесу та мають ряд сумнівних тверджень. Адже потреби по-різному проявляються залежно від багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, положення в організації, вік, стать тощо): не обов'язково пряме слідування однієї потреби за іншою, задоволення поверхніх потреб призводить до послаблення їхньої взаємодії на мотивацію тощо [2, с. 487].

На думку В. Суміна людина у цих моделях не має індивідуальності та розглядається як автомат, а не той, хто конкретно, відповідно до певної потреби, реагує на вплив оточуючого середовища [5, с. 117].

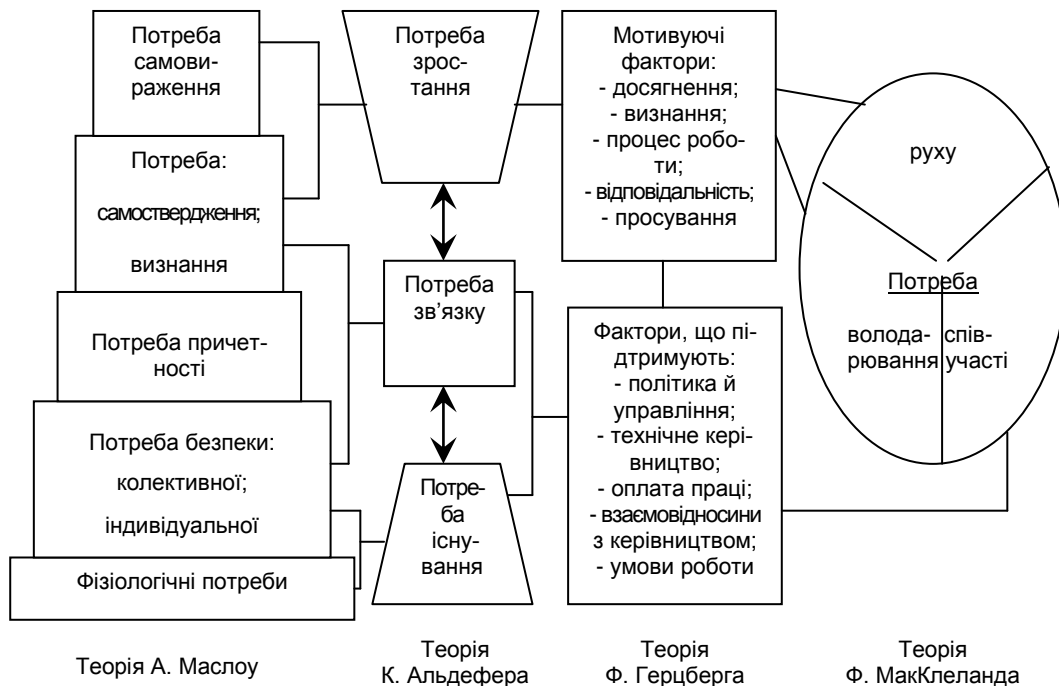


Рис. 1. Взаємозв'язок основних змістовних теорій мотивації

У зв'язку з цим, для побудови мотивування з точки зору поведінки, яку обирає людина залежно від сприйняття ситуації та ряду внутрішніх і зовнішніх факторів, слід зупинитися на концепції процесуальних теорій мотивації, яка саме полягає в тому, що робітник, отримавши завдання та визначивши очікувані винагороди за його виконання, оцінює свої можливості отримання винагороди, вираженої кількісними або якісними показниками. Іншими словами, процесуальні теорії пов'язують поведінку людей з їхнім сприйняттям конкретної ситуації й очікуваннями від можливих наслідків обраної поведінки. І навпаки, від того, чому буде віддана перевага, залежить поведінка та результати діяльності виконувача. У той же час, як вже відмічалось раніше, в більшості наукових праць та досліджень таким виконувачем виступає робітник або будь-який елемент керованої системи. Однак у зв'язку з обраним напрямком роботи особливий інтерес викликає керуюча система: потреби та мотиви членів органів управління акціонерного товариства, особливості стимулювання їхньої праці.

Слід погодитися з В. О. Суміним, що автори моделей мотивації не пов'язували проблему розвитку організації з особистістю на основі подолання проблем, які постають перед ними. При

цьому мотиваційні моделі відповідають майже повній автономії особистості. Від особистості залежить її поведінка, орієнтована на задоволення потреби та очікування справедливої винагороди. Інше, що може вплинути на особистість та її діяльність, не враховується [5, с. 110]. Однак це не так. Діяльність управлінців невід'ємно пов'язана з діяльністю компанії. Адже від того, наскільки успішною є робота членів органів управління, залежить ефективність діяльності всього акціонерного товариства, його стабільність та розвиток. У той же час провідне положення підприємства на ринку формує обличчя його керівництва, надаючи можливість задовольнити свої потреби, досягти сформованих ціннісних орієнтирів. Таким чином, розвиток керівника та компанії нерозривно пов'язані між собою у процесі подолання труднощів і досягнення кожним визнання та певного статусу.

Така ситуація свідчить про велику відповідальність, яка лежить на працівнику системи управління. У зв'язку з цим, дуже важливим є у результаті виникаючих складностей, криз не втратити інтерес до роботи. Проведені дослідження показали, що падіння інтересу до роботи у керівників до критичного рівня з початку роботи на займаній посаді відбувається протягом 3,5 – 5 років. Критичний рівень у дослідженні був позначений евристичним критерієм, який на мові соціологів визначається на пунктирній шкалі ряду інтервалів "дуже цікава робота – зовсім не цікава робота" відповіддю "Не знаю, робота моя цікава чи ні". До того ж, зі зростанням кваліфікації (просуванням по службі) період збільшується в середньому на 2,5 місяці. Це говорить про те, що кар'єрне зростання потребує додаткового інтервалу часу на освоєння нового обсягу робіт на наступній сходинці кар'єри. Слід також зазначити, що 80 % працівників системи управління за певних об'єктивних і суб'єктивних причин протягом усього трудового періоду 7–10 разів змінюють місце роботи [5, с. 111].

Спираючись на зазначене вище та взявши за основу комплексну процесуальну модель мотивації Портера – Лоулера, яка враховує всі позитивні здобуття інших процесуальних і змістовних теорій мотивації та найповніше описує поведінку людини у процесі мотивації, можна представити модель мотивації праці членів органів управління акціонерного товариства (рис. 2).

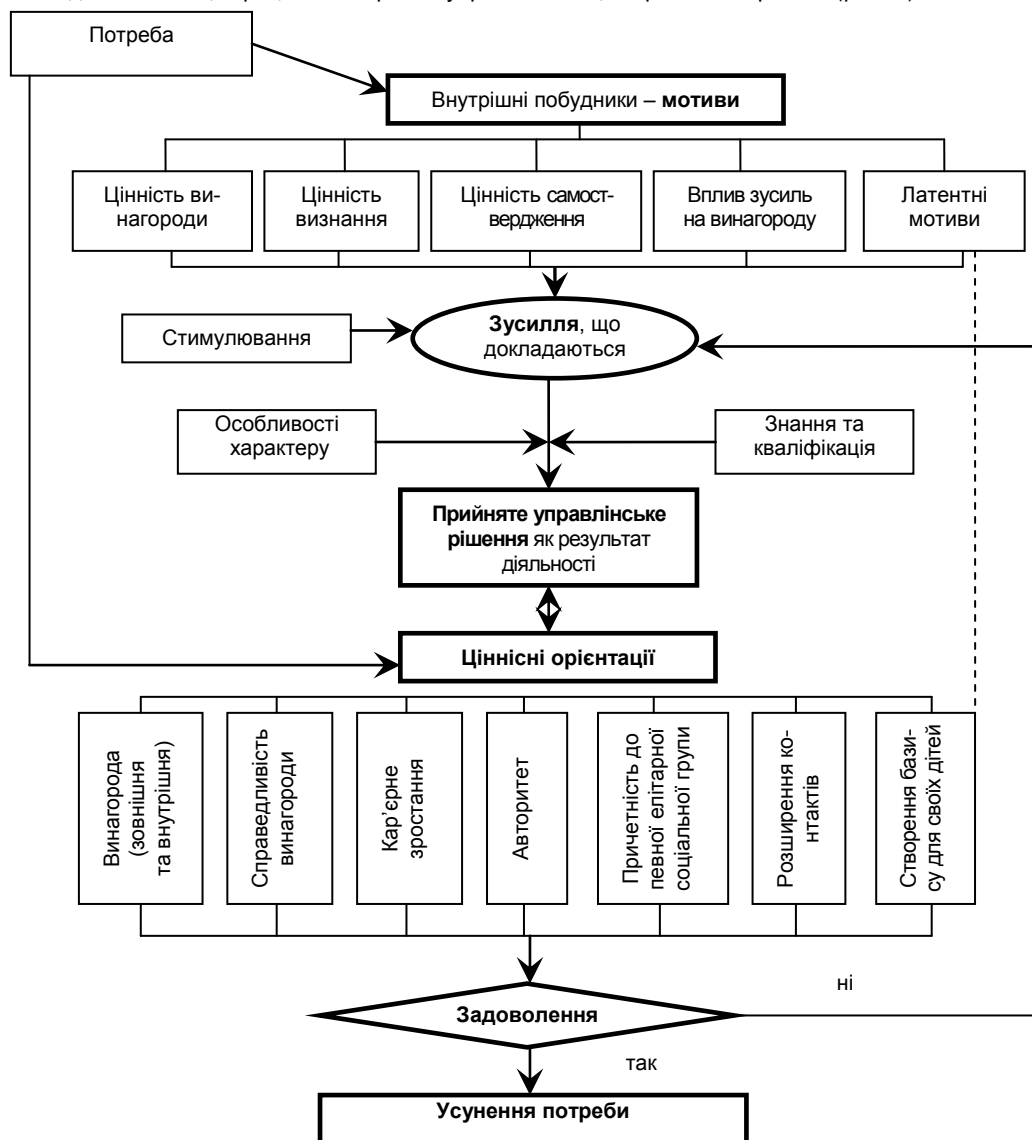


Рис. 2. Модель мотивування керівників АТ з точки зору їх поведінки



Модель Л. Портера й Е. Лоулера показує, що мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. У ній враховано п'ять елементів, які визначають процес мотивації: витрачені зусилля, здатності, отримані результати, винагорода, що сприймається як справедливості, задоволеність як результат зовнішньої та внутрішньої винагороди з урахуванням їхньої справедливості [4, с. 45]. Однак модель Портера – Лоулера не відтворює саме таку ситуацію, коли особистість не здатна задовольнити свою потребу в результаті витрачених зусиль. Це пов'язано з тим, що, на думку авторів даної теорії, результативна праця завжди веде до задоволення працівника. Тобто дана модель не враховує подальшу поведінку людини в даному випадку, що є недоліком, який врахований при побудові моделі мотивації членів органів управління товариства. Ще одним недоліком комплексної теорії Портера – Лоулера є відсутність у моделі стимулів – зовнішніх спонукальних факторів, які невід'ємно пов'язані з мотивами людини, відображають їх та направляють діяльність для вирішення поставлених завдань.

Ураховуючи зазначене вище, на рис. 2 відображена модель мотивації праці членів органів управління акціонерного товариства. Згідно з даною моделлю особа, що входить до системи органів управління, у процесі своєї трудової діяльності, використовуючи свої здібності та спираючись на необхідну інформацію, докладає певні зусилля, що залежать від певних спонукаючих причин, які формуються як під впливом власних внутрішніх очікувань, так і в результаті системи стимулів, що формуються та впроваджуються компанією. До внутрішніх побудників, що спонукають управління до праці, відноситься визнання ним цінності винагороди, яку він отримує за свою роботу, та розуміння залежності даної винагороди від витрачених зусиль. До таких мотивів слід також віднести цінність причетності до певної соціальної (елітної) групи та усвідомлення у зв'язку з цим важливості самоствердження та визнання, отримання авторитету, влади та статусу. Також окремо можна виділити групу латентних мотивів.

Вони не лежать на поверхні його розуміння причин дії, такі мотиви є глибинними для свідомості. Спираючись на ці мотиви особа підсвідомо приймає те чи інше рішення. Однак всі ці мотиви не є автономними. Формування мотивів відбувається у процесі соціалізації індивіду під впливом соціокультурного середовища його життя. Соціалізація й індивідуалізація починається з дитинства та продовжується у процесі навчання, роботи, підвищення кваліфікації, просування кар'єрними сходами тощо. Тому завданням підприємства є створення такої системи стимулів, яка б відповідала внутрішнім потребам індивіду та направляла його. Так можна виділити два основних види стимулювання: матеріальне та моральне. Згідно з П. Капустянським, дієвість матеріального стимулювання можливо підтримувати на досить високому рівні шляхом розширення спектру матеріальних стимулів (окрім заробітної плати отримання бонусів, можливості участі у прибутках, акціонерному капіталі тощо) з таким розрахунком, що як тільки рівень споживання одного виду благ наближується до розумного максимуму, то в цей момент необхідно здійснювати перехід до використання інших матеріальних стимулів [10, с. 63]. В організації матеріального стимулювання необхідно розуміти оптимальний рівень споживання, при наближенні до якого можливо активно використовувати заохочення. Однак при подоланні цього рівня грошові виплати і пільги перестають відігравати вирішальну роль у системах стимулювання. У такому випадку дієвими стають нематеріальні методи стимулювання (ефективна корпоративна культура; публічне визнання заслуг і результатів; впровадження психологічних консультацій і програм медичного обслуговування; програми професійного навчання; стимулювання вільним часом тощо). Також деяку роль у стимулюванні відіграють нормативно-правові (адміністративні) аспекти, такі, як закріплення у внутрішніх документах чіткого розподілу повноважень і компетенцій органів управління, прав, обов'язків і відповідальності.

Результатом докладених зусиль є прийняте управлінське рішення, яке також залежить від знань, кваліфікації особи, властивостей його характеру. Результат діяльності нерозривно пов'язаний із ціннісними орієнтирами, які формуються на основі мотивів і потреб особи. Серед таких орієнтирів можна виділити винагороду, яку управління отримує від компанії, як визнання результативності затрачених ним зусиль, та внутрішню винагороду як емоції щодо виконаної роботи, почуття самореалізації та самоствердження, причетності до спільної мети та входження в певне "елітне коло". Спираючись на зазначене, зв'язок між результатами діяльності та ціннісними орієнтирами визначається ступенем задоволення людиною процесом та результатами діяльності. Значний зв'язок дає змогу особі усунути свою потребу. У випадку, коли такий зв'язок слабкий, зусилля, що докладається, є недостатнім для отримання позитивного результату, а відповідно очікування не реалізуються або реалізуються частково. Така ситуація свідчить про те, що процес мотивування діяльності є динамічним та потребує постійного аналізу й оцінки.

Таким чином, реалізація ефективного мотивування є специфічним, складним, неоднорівневим процесом, який може мати як мотивуючий, так і демотивуючий вплив на людину. Неefективна система мотивації негативно впливає на рівень задоволеності працівника, що, у свою чергу, позначається на якості та продуктивності його роботи. І навпаки, при правильно побудованій системі мотивації та стимулювання людина може повністю задовольнити власні потреби, що дасть змогу товариству ефективно спрямувати її діяльність на досягнення поставлених цілей і завдань. Тим самим мотивація має двосторонню спрямованість, яка полягає в обопільному задоволенні потреб як організації, так і працівника.

Література: 1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с. 2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с. 3. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1997. – 312 с. 4. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. –



К. : КНЕУ, 2002. – 337 с. 5. Сумин В. А. Регулювання діяльності персоналу управління : монографія. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 308 с. 6. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 512 с. 7. Лукьянченко Н. Д. Мотивація персонала : учебн. пособ. / Н. Д. Лукьянченко, Л. Л. Бунтовская. – Донецьк : ДонНТУ, 2004. – 324 с. 8. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический Проект, 2005. – 1088 с. 9. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996. – 496 с. 10. Капустянский П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П. З. Капустянский. – К. : ПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.

УДК 35.08

Кабанець А. Г.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ВИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Анотація. Аналізуються теоретичні та практичні аспекти інституціоналізації державної служби в Україні.

Аннотация. Анализируются теоретические и практические аспекты институционализации государственной службы в Украине.

Annotation. Theoretical and practical aspects of institutionalization of state service in Ukraine are analyzed.

Ключові слова: державна служба, інституціоналізм, державні службовці, політичні посади, адміністративні посади, проходження державної служби.

У дослідження фундаментальних та практичних проблем у галузі державної служби в Україні значний внесок зробили такі відомі українські науковці, як В. Авер'янов, В. Бакуменко, Ю. Битяк, Н. Гончарук, С. Дубенко, Н. Нижник, О. Петришин, М. Рудакевич, В. Князев, І. Коліушко, А. Колодій, Г. Леліков, М. Павленчик, О. Оболенський, Т. Пахомова, В. Холуйко, С. Серьогін, А. Січинський, Ю. Сурмі, С. Хаджираева, В. Цветков і багато інших, чий внесок у теорію державної служби сприяв її швидкому практичному становленню.

На сучасному етапі розвитку державності в Україні іде процес інституціонального визначення державної служби, враховуючи різні напрямки державно-службової діяльності. При цьому, проблема практичного використання інституційних норм в організації державної служби потребує комплексного і всебічного її осмислення, в першу чергу з позиції науки державного управління та права [1 – 5].

Метою статті є аналіз сучасних проблем інституціоналізації державної служби в Україні.

Постановка проблеми державної служби з точки зору її інституціоналізації передбачає виділення основних характеристик, які, по-перше, визначали б загальнотеоретичні поняття державної служби, і, по-друге, були б вихідними в дослідженні її розвитку та інституційного визначення державної служби в Україні.

Для розуміння сутності інституціоналізації державної служби слід з'ясувати її межі і предмет дослідження. Сам термін "служба" має декілька значень. Найбільш часто під ним розуміється один із видів платної суспільно корисної діяльності, що полягає у здійсненні управління, надання громадянам управлінських послуг. Аналіз сутності державної служби дозволяє виділити такі основні особливості поняття службової діяльності:

державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в органах державної влади та їх апараті;

вона є частиною або однією зі сторін організаційної діяльності держави;

це організаційна діяльність, яка спрямована на комплектування особового складу органів державної влади, правового регулювання роботи державних службовців;

зміст діяльності державних службовців полягає у практичному виконанні завдань і функцій держави;

особливість державної служби пов'язана з оплатою праці осіб, котрі на ній перебувають, з державних коштів.

Таким чином, державна служба – це явище, яке можна охарактеризувати, виходячи з різних аспектуальних засад. Наприклад, С. Дубенко [6] визначає декілька підходів для повного визначення цього складного, багатофункціонального явища.



У процесуальному аспекті державна служба розглядається:

по-перше, як професійна діяльність працівників органів щодо виконання покладених на них посадових функцій. Така діяльність проявляється двояко – як реалізація функцій держави, так і державних послуг населенню;

по-друге, як здійснення цілей, функцій та законів держави, тобто, це об'єктивне суспільне явище, яке не можна розглядати лише як діяльність державних службовців й органів управління. При цьому державний апарат виступає як єдине ціле, як інститут громадського суспільства.

У структурному аспекті державна служба – це система органів держави, кожен з яких відповідно до предмета його компетенції може бути названий службою. Це, наприклад, митна служба, служба безпеки, служба зайнятості, служба експортного контролю, дипломатична служба тощо.

В організаційному аспекті державна служба становить систему державних посад, які відрізняються статусом, повноваженнями, підпорядкованістю, кваліфікаційними вимогами тощо, причому, державні посади об'єднуються в системи не лише ієрархічними схемами, а і схемами посадового просування. Тобто, щоб стати механізмом реалізації функцій державного управління, державна служба повинна стати дієвим інструментом упорядкування самого державного апарату.

В інституціональному аспекті державна служба – це правова, а також етична нормативна система, що забезпечує реалізацію цілей, функцій, законів держави. Завдяки етичній стороні інституту державної служби вона не може бути зведена до державно-правового інституту, а набуває загальнокультурного, у тому числі історичного, традиційного, соціального статусу.

Соціальний аспект державної служби є інтегруючим фактором щодо всіх попередніх. Об'єктивна природа державної служби як соціального інституту зумовлена зміною призначення нової держави громадського типу, в якій державна служба – це вже не апарат класового насильства, а суттєвий чинник консолідації суспільства. У цьому полягає сутність державної служби як соціального інституту.

Отже, державна служба розглядається одночасно як інститут, як система правил роботи з виконання функцій держави і як персонал, котрий спроможний ефективно виконувати ці функції. Виходячи з таких завдань, можна сказати, що державна служба є засобом реалізації функцій соціальної держави, поєднуючи особисті, групові та державні інтереси, будучи основним каналом повсякденних зв'язків держави й народу.

Аналіз моделі державної служби України показує, що в нашій країні формується єдина за своїми нормативно-правовими, організаційними, кадровими та інформаційними засадами державна служба. До основних її характеристик можна віднести:

по-перше, державна служба охоплює службовців усього державного апарату, які здійснюють організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції органів державної влади;

по-друге, державна служба охоплює владну вертикаль, за винятком найвищих її щаблів (політичні діячі), та забезпечує безпосереднє державне управління і надання управлінських послуг населенню;

по-третє, державна служба має власне законодавче та нормативне забезпечення, державні службовці мають окремий правовий статус, а їх поведінка унормовується спеціальними законодавчими актами;

по-четверте, державна служба забезпечує реалізацію завдань та функцій апарату державного управління;

по-п'яте, державна служба забезпечує формування організаційно-правових засад діяльності працівників державного апарату, яке співвідноситься зі структурно-функціональною схемою механізму держави, та включає побудову, правовий опис ієрархії посад державних службовців із визначенням цілей, функцій, прав, повноважень, обов'язків, державних гарантій, стимулювання та відповідальності працівників;

по-шосте, державна служба має спеціалізовану систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що органічно поєднана із системою вищої та післядипломної освіти.

Крім наведених характеристик державної служби, як відмічає, А. В. Петришин [4], необхідно враховувати:

по-перше, державні службовці характеризуються як працівники розумової праці, які повинні володіти необхідними знаннями в конкретній галузі діяльності, приймати адекватні рішення відповідно до соціально-економічних змін. Крім цього, їх діяльність пов'язана із значними як інтелектуальними, так і психічним навантаженнями. Дані обставини повинні бути враховані при обґрунтуванні механізму відбору державних службовців на державну службу та при оцінці ефективності організації процесу проходження державної служби;

по-друге, специфіка діяльності державних службовців зумовлена обслуговуванням суспільних інтересів, які передбачають особливі вимоги морального характеру до особистих якостей державних службовців. На першому місці повинні бути ідейні, а не матеріальні цінності. Особливе значення при цьому повинна мати суспільна мотивація. Тому нормальною та соціально виправданою слід вважати ситуацію, коли людина прагне до влади для того, щоб мати більше можливостей принести користь суспільним інтересам. Ця особливість діяльності зумовлює необхідність наукового аналізу мотиваційного механізму державної служби;

по-третє, державна служба здійснюється в рамках спеціально створеного інституту – державного апарату та механізму держави в цілому. Тому державна служба не може бути довільною, вона повинна визначатися закономірностями функціонування державної влади, відтворювати відповідну ієрархію завдань інтересів та функцій;



по-четверте, державна служба через надання державних та управлінських послуг не тільки задовольняє відповідні потреби населення, але й здійснює безпосередній вплив на свідомість людей, формує відповідний імідж державної влади. Тому підвищення ефективності надання державних та управлінських послуг розглядається як один з основних напрямків у підвищенні ефективності державної служби та іміджу державної влади в цілому.

Тобто державна служба розглядається не лише як сукупність службовців – осіб, які спеціально підготовлені і працюють в органах державної влади, а й як система, що складається з інституційних (правових, організаційних) і процесуальних структур.

Починаючи з 2000 р. відбулася суттєва активізація процесу вдосконалення законодавчого забезпечення інституту державної служби. У цьому сенсі варто згадати насамперед низку указів Президента України. Передусім це Указ "Про Координаційну раду з питань державної служби при Президенті України" від 21 березня 2000р. [7], яким було затверджено Положення про раду, серед основних завдань якої було названо: визначення шляхів, засобів і форм реалізації основних напрямків державної політики у сфері державної служби, об'єднання зусиль державних органів щодо підвищення її ефективності; розгляд проектів реформування системи державної служби та підготовка пропозицій до плану заходів її впровадження, аналізу і можливого коригування дій; розгляд проектів законів та інших нормативно-правових актів з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; велика низка завдань щодо державного забезпечення кадрової політики в державній службі.

Велике значення для професійного розвитку державної служби мав Указ Президента "Про Комплексну програму підготовки державних службовців" від 9 листопада 2000 р. [8], в якому було чітко визначено, що професійна підготовка державних службовців передбачає: здобуття вищої освіти за спеціальностями освітньої галузі "Державне управління"; навчання за програмами функціональної спеціалізації "Державна служба" спеціальностей інших галузей, спрямованих на діяльність у певній сфері державного управління, а також навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; навчання в аспірантурі та докторантурі.

Суттєві зміни в системі державної служби були передбачені Указом Президента "Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні" від 20 лютого 2006 р. [9], згідно з яким законодавство про державну службу передбачається привести у відповідність до світових норм.

За останні роки було прийнято ще низку важливих нормативних актів, серед яких слід назвати Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, Програму розвитку державної служби на 2005 – 2010 рр. та інші, ключовою ідеєю яких було визначено реформування державної служби з метою наближення до світових демократичних зразків.

Наявність значної кількості нормативно-правових актів, які регулюють державну службу, жодною мірою не означає, що сучасний стан законодавства України про державну службу є завершеним.

Одним із важливих напрямків реалізації адміністративної реформи є подальший розвиток законодавства про державну службу та вдосконалення її нормативно-правової регламентації. У цьому сенсі йдеться не тільки про внесення нових базових змін до вже чинного законодавства й про прийняття нових законів, які б, враховуючи всі недоліки попередніх, відповідали тим сучасним вимогам, що висувуються як до державної служби загалом, так і до окремих категорій державних службовців.

Аналіз показує, що суттєвим недоліком у правовому регулюванні державної служби в Україні є те, що воно не визначає важливих конституційних функцій, властивих державній службі в інших демократичних країнах, зокрема, таких, як забезпечення цілісності держави, стабільності та безперервності надання публічних послуг, захист публічного інтересу і гарантування законності у здійсненні державного управління.

Недосконалість чинного законодавства державної служби визначається також вітчизняними провідними фахівцями в галузі права та державного управління [1 – 5].

Дослідження державного управління вказує на необхідність відділення політичного керівництва від адміністративного в цілях як підвищення рівня професійної служби, так і забезпечення стабільності та послідовності роботи органів виконавчої влади у період зміни уряду.

Існує відмінність між функціями та повноваженнями політичних керівників і державних службовців: політики відповідають за прийняття політичних рішень, схвалення державних програм, вони наділені правом нормотворчої і законодавчої ініціативи. Державні службовці виконують інші завдання: розроблення і підготовка до розгляду політиками проектів концепцій, програм, нормативно-правових актів, організація виконання політичних рішень, застосування закону при наданні адміністративних послуг і при контролі за виконанням норм закону.

Крім цього, процедури добору і призначення, відповідальності та підзвітності, оцінки результатів роботи для політиків і державних службовців відмінні. Для перших, як представницьких обраних осіб, важливою є довіра суспільства і парламенту щодо надання права прийняття стратегічних рішень відповідно до інтересів та потреб суспільства. Для державних службовців важливі такі якості, як виконання своїх функцій відповідно до закону, професійні знання й уміння, дотримання професійної етики, дотримання об'єктивності при оцінці фактів, подій та запропонованих заходів.

Аналіз даних відносин показує, що необхідно також чітко визначити правову межу між політичними й адміністративними посадами в органах державної влади.

Для вирішення проблеми розмежування політичних та адміністративних посад доцільно в Законі України "Про державну службу" запровадити інститут керуючого персоналом шляхом введення посади Державного секретаря. Державний секретар здійснює такі функції:

призначення та звільнення всіх державних службовців в органах державної влади;
управління персоналом за єдиним для всього корпусу державної служби порядком, устанавленим органом, уповноваженим на проведення державної політики у сфері державної служби;



забезпечення послідовності і наступності у діяльності органу під час змін політичного керівництва та якнайшвидшого опанування ним усіх справ.

Державний секретар не може бути звільнений за політичними мотивами.

При визначенні межі розповсюдження Закону України "Про державну службу" можна виділити два варіанти.

У першому варіанті запропоновано охопити законом про державну службу лише службу в системі органів виконавчої влади (державній адміністрації), тобто звзвати це поняття до виконання таких функцій, як розроблення секретної політики, стратегій розвитку, підготовки законів та нормативно-правових актів, контроль за їх реалізацією та видання адміністративних актів і рішень, направлення на реалізацію основних прав та свобод людей і громадянина.

Такий підхід передбачатиме виокремлення в міністерстві та інших органах виконавчої влади посад працівників державної адміністрації, які будуть виконувати суто технічну або допоміжну роботу, а їх умови праці регулюватимуться на основі трудового договору.

В іншому варіанті запропоновано залишити обсяг державної служби таким, як він є сьогодні, змінити при цьому лише процедури та механізми прийому і просування по службі, тобто створити загальний корпус (державні службовці органів виконавчої влади, в тому числі секретарів Кабінету міністрів, апаратів глави держави та парламенту, апаратів інших органів державної влади, статус яких визначено Конституцією) та спеціалізований корпус державної служби (служба у Збройних Силах та інших військових формуваннях, правоохоронних органах, податкова і митна служба, інші види державної служби), який в цілому підпадає під дію загального законодавства про державну службу.

При запровадженні такого підходу постає питання співвіднесення (прирівняння) посад державних службовців різних видів державної служби, оскільки мобільність державних службовців може передбачати переміщення не лише в межах системи органів виконавчої влади й між різними корпусами та видами державної служби при дотриманні певних особливих вимог, визначених для даного виду служби.

Не менш важливим в інституціоналізації державної служби є подальше вдосконалення процесу проходження державної служби.

Поняття проходження державної служби і службової кар'єри на державній службі близькі за своєю сутністю. Вони регулюються нормами права та комплексом організаційних заходів, спрямованих на створення умов для ефективної роботи та переваг найбільш кваліфікованим, творчим і перспективним працівникам. У той же час, проходження державної служби і службова кар'єра не є тотожними поняттями. Службову кар'єру слід розглядати як форму проходження державної служби, яка стосується, головним чином, просування у службовій діяльності.

Проходження державної служби тісно пов'язано з правовим статусом державних службовців, який є центральним елементом правового інституту державної служби і становить сукупність встановлених законодавством і гарантованих державою прав, обов'язків, обмежень, відповідальності службовців. Ефективно їх реалізувати можна лише за умов, коли буде встановлено відповідну систему проходження служби.

Як складова правового інституту державної служби, проходження державної служби об'єднує норми, пов'язані з прийняттям на державну службу, просуванням у службовій діяльності, припиненням державної служби та іншими обставинами щодо здійснення цього процесу та змін державно-службових відносин.

В інституціоналізації проходження державної служби необхідно використовувати системний підхід. Доцільність застосування системного підходу при дослідженні проходження державної служби випливає з того, що цей інститут є одним з найскладніших у системі державної служби, має велику кількість компонентів та зв'язків. Аналіз конкурсного відбору на державну службу, проведення атестації, формування кадрового резерву та роботи з ним, а також інших складових проходження державної служби показує явну недосконалість елементного підходу до їх розгляду, необхідність виявлення і врахування інтегруючих якостей і властивостей елементів проходження державної служби як системи з метою його удосконалення для досягнення мети, що ставиться перед цією системою.

Інститут дисциплінарної відповідальності є одним з ефективних інструментів системи управління персоналом. Він допомагає більш ефективній роботі державної служби.

Метою дисциплінарного стягнення є покарання винного державного службовця за допущене порушення, попередити подібні порушення і досягти чіткого виконання нормативно-правових вимог державним службовцем в майбутньому. У зв'язку з цим у законодавстві про державну службу необхідно:

законодавчо визначити дисциплінарну відповідальність і встановити конкретні дисциплінарні стягнення (наприклад, зауваження, догана, пониження в зарплаті або в ранзі, пониження в посаді, звільнення із займаної посади, припинення або позбавлення статусу державного службовця);

визначити види дисциплінарних порушень. Концептуальним питанням тут є, які дії або бездіяльність визначити дисциплінарними порушеннями (необґрунтоване невиконання посадових обов'язків, умисне затягування, халатне або неякісне виконання службових обов'язків, перевищення повноважень, розголошення державної таємниці, неетична поведінка та неповага, втрата або псування майна тощо);

встановити порядок і процедуру розслідування дисциплінарної справи, констатації факту скоєння дисциплінарного порушення, прийняття рішення про накладення дисциплінарного стягнення; встановити порядок оскарження рішення про дисциплінарне порушення.

У вирішенні даних питань важливе значення набуває визначення центрального органу, який на рівні держави буде здійснювати нагляд за діяльністю державних органів та державних службовців. Цей орган повинен мати право порушувати і розслідувати дисциплінарну справу, застосо-



увати покарання до будь-якого державного службовця (незалежно від займаної посади і рангу), відмінати рішення установ про дисциплінарне стягнення або порушення.

Виходячи з наведеного аналізу можна зробити висновок, що процес інституціоналізації державної служби в Україні потребує системного підходу з урахуванням усіх чинників, які зумовлюють ефективність державної служби.

У процесі подальшого розвитку державної служби в Україні доцільно виокремити чотири основні напрямки нормативно-правової діяльності:

діяльність, спрямована на посилення правових гарантій, соціальної і моральної захищеності державних службовців у ході виконання ними своїх професійних обов'язків;

діяльність, спрямована на створення чіткого механізму відповідальності державних службовців, узгодженого з нормами адміністративного, цивільного, фінансового, трудового та кримінального права, який, зокрема, гарантував би політичну нейтральність на державній службі;

діяльність щодо юридичного визначення комплексу контрольних параметрів оцінювання діяльності державних службовців і запровадження системи адміністративної юстиції;

діяльність, спрямована на боротьбу з негативними явищами в системі державної служби.

Література: 1. Авер'янов В. Б. Інститут державних секретарів міністерства як новела у реформуванні виконавчої влади в Україні / В. Б. Авер'янов // Вісник академії правових наук України. – 2002. – № 2 (29). – С. 59–71. 2. Нижник Н. Р. Держане управління в Україні і нові погляди / Н. Р. Нижник. – Луцьк : Центр підвищ. кваліфікації, 1988. – 20 с. 3. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посібн. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с. 4. Петришин А. В. Государственная служба. Историко-теоретические предпосылки, сравнительно-правовой и логико-понятийный анализ : монография / А. В. Петришин. – Харьков : Факт, 1998. – 168 с. 5. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посібн. / кол. авт. : Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, Н. Г. Плахтин та ін. ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : ЗАТ "НІЧВАЛА", 2003. – 288 с. 6. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні / С. Д. Дубенко. – К. : Ін. Юре, 1998. – 244 с. 7. Указ Президента України "Про Координаційну раду з питань державної служби при Президенті України" від 21 березня 2000 р. // Офіційн. вісн. України. – 2000. – № 12. – Ст. 451. 8. Указ Президента України "Про Комплексну програму підготовки державних службовців" від 9 листопада 2000 р. // Офіційн. вісн. України. – 2000. – № 46. – Ст. 1982. 9. Указ Президента України "Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні" від 20 лютого 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/>. 10. Закон України "Про державну службу" // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 1. – С. 9–28. 11. Постанова Кабінету Міністрів України "Про Програму розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки від 8 червня 2004 р. № 746 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/>. 12. Кабанець А. Г. Державна служба : навч. посібн. / А. Г. Кабанець. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 176 с.

УДК 005.21:005.59

Отенко В. І.

ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Обґрунтовано, що систематизація знань й використання методології вибору у прийнятті стратегічних рішень, дозволяють робити вибір з більшою мірою ефективності. Представлено аналіз концептуальних моделей управлінських рішень та визначено ознаки типології стратегічного вибору.

Аннотация. Обосновано, что систематизация знаний и использование методологии выбора в принятии стратегических решений позволяет сделать выбор с большей степенью эффективности. В статье представлен анализ концептуальных моделей управленческих решений и определены признаки типологии стратегического выбора.

Annotation. It is suggested that ordering of knowledge and using of the methodology of the choice in strategic decisions acceptance allow to take a decision with more efficiency degree. The analysis of conceptual models of administrative decisions taking is presented and signs for strategic choice typology are defined.

Ключові слова: управлінське рішення, стратегічний вибір, раціональний/ірраціональний підхід, когнітивний підхід, інтуїтивні рішення, фрейм.

Проблема прийняття рішення носить фундаментальний характер, що визначається роллю, яку відіграють рішення у будь-якій сфері людської діяльності. Сутність поняття "управлінське рішення" у науковій літературі трактується по-різному. Основна причина його неоднозначності полягає у відповідності трактування змісту конкретному напрямку дослідження. Визначаючи особливості

© Отенко В. І., 2010



управлінського рішення з точки зору раціонального підходу, дослідники стверджують, що "розробка управлінського рішення пов'язана з необхідністю аналізу великого обсягу необхідної інформації" [1]. За спостереженням Дж. Марча (1999 р.) для раціональних теорій (теорії раціональних очікувань та управлінського вибору) характерними є чотири загальних припущення: суб'єкт, що приймає рішення, знає все про альтернативні дії; суб'єкт, що приймає рішення, знає все про наслідки цих альтернативних дій, здатен порівнювати імовірності; заздалегідь існує погоджена система переваг або набір цінностей, на основі яких є можливим порівняння цих альтернатив; для рішень існують певні правила, на основі яких можуть бути обрані окремі, альтернативні дії [2].

Одним з ідеальних прикладів раціонального підходу є рішення про вкладення капіталу, що пов'язані з розподілом ресурсів. Порядок прийняття такого рішення пояснює наукова теорія інвестування капіталу (ТІК). Основним положенням ТІК є те, що в момент прийняття рішення щодо інвестування були розглянуті всі проекти – оцінено їх вартість з урахуванням чистого доходу та ступеня ризику щодо реалізації. Основними критеріями оцінки є термін окупності, внутрішня норма рентабельності та чиста поточна вартість [3, с. 52]. Але в умовах невизначеності теорія, яка припускає, що всі варіанти рішень будуть знайдені та оцінені, є абсолютно непридатною. І. Ансофф, з урахуванням доказів Г. Саймона щодо дотримання етапів вирішення будь-якої проблеми (усвідомлення необхідності прийняття рішення; формулювання варіантів наступних дій; оцінки варіантів з точки зору їх привабливості; вибору одного або декількох варіантів для реалізації), розробив метод прийняття стратегічного рішення – "планована або систематична модель управління". Зазначений метод [2, с. 58] включає такі процедури: відстеження змін у зовнішньому середовищі та пошук варіантів нових продуктів; здійснення розподілу ресурсів між відомими можливостями та тими, що можуть з'явитися в умовах неповноти інформації; оцінка спільних ефектів (синергізму), що пов'язані з новим продуктом та/або ринком; виділення варіантів, за якими фірма має незаперечні конкурентні переваги; дозвіл працювати з вектором потенційно несумісних цілей; оцінка довгострокового потенціалу проектів, навіть якщо розрахунки потоків грошових коштів не є цілком надійними. У 1979 році І. Ансофф вперше опублікував теорію стратегії розвитку фірми. У концепцію прийняття стратегічних рішень крім планованої моделі управління ввійшли концепції можливостей керівництва та подолання опору змінам.

Усі раціональні теорії прийняття рішень ґрунтуються на припущеннях, що менеджери роблять складний стратегічний аналіз, вільний від внутрішніх упереджень, та приділяють однакову увагу всій інформації про проблему (Р. Jonson та ін., 1998). Але менеджери часто не мають ні повної інформації, ні знань, ні компетентності й навіть можливості для того, щоб обробити увесь незліченний обсяг доступної інформації. Останні дослідження механізмів стратегічного вибору виявили, що розрахунки є необхідною, але недостатньою умовою ефективності прийнятого рішення. Д. Батлер [2] визначив необхідність дотримання балансу між розрахунком, переговорами, спільним рішенням і натхненням.

Так, Г. Мінцберг [4] зібрав дані відносно ступеня використання різних етапів прийняття рішень, а також відносно інших факторів, таких, як тривалість прийняття кожного рішення, частота переривання процесу прийняття рішення, кількість гілок і повторних циклів у послідовності, що пов'язана з кожною моделлю. У результаті аналізу даних було виділено шість узагальнених типів рішень: просте тимчасове припинення процесу визначення і діагностики; політичне планування – значні припинення процесу визначення з причини інтенсивної політичної діяльності; фундаментальне дослідження – акцент робиться на процес раціонального дослідження та на пошук рішення відповідно до методик організації; модифіковане дослідження – комплексне базове дослідження, в якому раніше знайдені правильні рішення модифіковано до специфіки даного рішення; фундаментальне та оперативне планування – наближуються до типу рішень з обмеженою раціональністю, оскільки за рішенням, прийнятим традиційним засобом, слідує солідна розробка та спроба оцінки.

Д. Хіксон та інші [2] дослідили більше 150 стратегічних рішень у тридцяти організаціях різних типів: виробничих і тих, що надають будь-які послуги. Як правило, це були рішення на найвищому рівні, що сприяють змінам у стратегії організації – представлення нового товару, згорання об'єкта або підприємства, реорганізація, злиття або придбання організацій, питання роботи з персоналом або інвестицій у нове устаткування. З'ясувалося, що рішення про реорганізацію є найбільш рідкими та спірними. Крім того, були виявлені три типові групи прийняття рішень: спорадичні – більш складні, ретельні дослідження та уривчасте здійснення, що визначають тривалість вирішення більше за середнє, санкціонувалися на вищому рівні; повільні, що санкціонувалися на вищому рівні та характеризувалися менш ретельними дослідженнями, тривалістю обговорення, розміреним (швидким) процесом прийняття рішень, спрямованим за офіційним руслом; обмежені рішення, санкціонувалися не на вищому, а на середньому рівні, мають меншу за попередні типи прийняття рішень тривалість та офіційність, а у процесах ретельних досліджень використовувалось більше джерел інформації.

Вчених вже давно приваблювали процеси обробки інформації у прийнятті стратегічних рішень. Г. Саймон пропагував ідею про велич та складність світу, порівняно з яким людській мозок та його здатності до обробки інформації вважаються незначно малими. Прийняття рішень, таким чином, виявляється не раціональним процесом, а марною спробою проявити раціональність. Тому підхід управлінського та організаційного пізнання припускає дослідження причин, що дійсно керують діями менеджерів, а не обговорення "раціональних" моделей. Основними принципами управлінського та організаційного пізнання є: здатності менеджерів обробляти об'ємну розмаїтість інформації зовнішнього світу – стимулів, що надзвичайно складні по своїй природі, мають суттєві обмеження; для спрощення процесу обробки інформації менеджери використовують безліч стратегій; спрощене розуміння дійсності в уявленні менеджера має спеціальний код; якщо один раз сфор-

мульовані "ментальні уявлення", то вони працюють як фільтри, через які в подальшому проходить вся інформація, що поступає. Але це, у свою чергу, може призвести до стереотипних, упереджених і недоречних рішень.

Досліджуючи процеси прийняття стратегічних рішень в управлінні інноваціями, І. Нонака й Х. Такеучі [5] запропонували "нову теорію створення знання підприємства на ринку, визначену інноваційним характером сформованих ресурсів організацією". Її епістемологічний аспект полягав у виділенні неформалізованого й формалізованого знання, їх взаємодії, а онтологічний – у рівнях створення знання (індивідуальний, груповий, організаційний і міжорганізаційний). Сутність теорії полягає в описі спірального розвитку процесу створення організаційного знання. Взаємодія формалізованого й неформалізованого знання створює певні форми трансформації знання:

соціалізація, як правило, починається зі створення поля взаємодії. Це поле сприяє поширенню досвіду й інтелектуальних моделей співробітників. Результат соціалізації – "дружне знання" – загальні інтелектуальні моделі й технічні навички;

екстерналізація "ініціюється діалогом або колективним міркуванням, що відбувається з використанням відповідних метафор або аналогій, які допомагають членам команди виразити своє неформалізоване знання, оскільки в протилежному разі його створення було б пов'язане зі значними труднощами". Її результат – концептуальне знання;

комбінація визначена "утворенням зв'язків" між тільки що створеним і вже існуючим знанням, що не належить іншим структурам організації. Таким чином, за допомогою комбінації створюється новий продукт, послуга або система управління;

інтерналізація "стимулюється навчанням" на практиці. Інтерналізація створює операційне знання про управління проектами, виробничий процес, використання нового продукту й здійснення політичної лінії.

При цьому І. Нонака й Х. Такеучі підкреслювали, що організація сама по собі знання створювати не здатна. "Створення знання організацією засноване на неформалізованому знанні індивідуумів. Організація повинна мобілізувати неформалізоване знання, уже створене на індивідуальному рівні. Це мобілізоване знання розвивається організаційними методами з використанням чотирьох способів трансформації й кристалізується на більш високому онтологічному рівні" [5, с. 101]. Даний процес автори теорії назвали "спіраллю знання". Він характеризується розширенням взаємодії неформалізованого й формалізованого знання з кожним переходом на більш високий онтологічний рівень.

Саме менеджери середньої ланки є провідниками ідей між відірваними від реальності керівниками вищого ланки, що часом висувують ідеалістичні концепції, й приземленою, рутинною діяльністю рядових співробітників, які ці концепції повинні реалізовувати. Виступаючи на конференції в Лондоні у 1996 р., Х. Такеучі ще раз сказав про те, що допомагає японцям ефективно працювати зі знанням індивідуумів, поширювати й використовувати його в межах компанії. Це, насамперед, створення тимчасових (на строк від декількох місяців до року) команд, у яких люди колективно працюють над одним завданням і вільно обмінюються ідеями.

Основним положенням концепції паралельної обробки інформації при прийнятті стратегічних рішень є те, що стратегічний вибір формулюється на основі "колективної системи обробки інформації" [4], яку за таким визначенням називають організацією, а менеджерів – інформаційними працівниками, що добувають її для своїх колег та керівників. Керівництво змушено максимально узагальнювати та групувати отриману інформацію, що може призвести до її перекручування. Тим більш можливо, що вихідні дані не цілком є достовірними. Відповідно до моделі "паралельної" обробки інформації П. Корнера, А. Кінікі та Б. Кітса люди та організації, що обробляють інформацію, використовують такі принципи: обробка інформації починається з концентрації уваги, потім відбувається її кодування, запам'ятовування, інформаційний пошук; кульмінацією процесу є відбір інформації, завершенням – оцінка отриманого результату (рисунок).

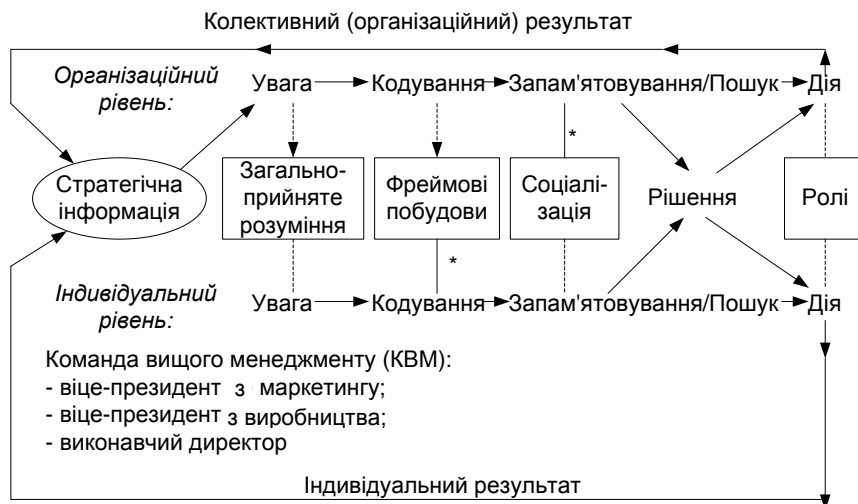


Рис. Модель паралельної обробки інформації при прийнятті стратегічних рішень [4, с. 133]



Стадія уваги визначається процесами обробки даних. Кодування – формує структуру загального знання, домінантною в якому стає єдиний фрейм (схема) інтерпретації. Автори концептуальної моделі паралельної обробки інформації виділяють два типи "єднальних фреймів": "що з'являються" та ті, "що укорінені". Перші вибудовують таким чином, щоб вирішувати нову проблему або питання, які потім стають тими, "що укорінені". Їх використовують автоматично для інтерпретації стратегічної інформації, незалежно від її доречності. Стадія запам'ятовування/пошуку характеризує когнітивний процес, що починається з роботи пам'яті організації та пов'язаний зі зразками поведінки, правилами, процедурами, технологіями та установленнями. Стратегічний вибір розглядається як складний процес руху вперед та відступів, перехід з однієї стадії на іншу, до тих пір, поки не буде прийнято тверде рішення. Отримання результатів у процесі обробки інформації означає початок процесу зворотного зв'язку. Організації та індивіди усвідомлюють цінність свого вибору та підключають його визначення до продовження процесу обробки інформації (уваги – кодуванню – збереженню – пошуку), пов'язуючи його з наступним вибором.

В управлінському середовищі, де необхідно розробляти важливі неструктуровані рішення, в контексті досягнення цілі або виробництва знань ефективність рішення залежить від когнітивної здатності менеджерів судити про ситуацію. Незважаючи на те, що дослідники прийшли до єдиного визначення поняття інтуїція, вони все ще не єдині в інтерпретації її ролі у процесі прийняття рішень і, що найбільш важливо, її причинну природу у цьому процесі. Прихильники когнітивної школи аналізують стратегічний процес з точки зору пізнавальних здатностей менеджера. Л. Бурке і М. Міллер (Burke and Miller, 1999) вивчали застосування інтуїтивного засобу прийняття стратегічних рішень. Тематичний конвент-аналіз показав, що 47 % керівників часто використовували інтуїтивний спосіб прийняття рішень, 37 % – час від часу. Застосування інтуїтивних навичок дозволило приймати рішення при відсутності даних, збільшувало адаптивність, дозволяло досягати відразу багато цілей, підвищувало якість, знижувало стереотипність та рятувало від необхідності їх переробляти [6, с. 255].

У результаті, дослідники виявили п'ять видів інтуїтивних рішень: засновані на накопиченому досвіді успіхів та невдач, коли ментальні карти формувалися на основі багаторічного досвіду та релевантних ситуацій; засновані на афектах (почуттях та емоціях), коли використовувались підсвідомі почуття – емоції, що викликані відповідною інформацією; когнітивні, які призводять до активного застосування інтуїтивних навичок, інструментів і технік; підсвідомо ментальна обробка, яка викликає автоматичну обробку та виводить на потрібний шлях за відсутності інформації; засновані на цінностях, які залучають особистісну інтроспекцію, для того, щоб поєднати рішення з моральним кодексом або організаційною культурою (етичний аспект). Інтуїтивні рішення застосовували у чотирьох випадках: судження, які стосуються персоналу; швидкі або неочікувані рішення; ситуації з повною невизначеністю чи нестандартні; ситуації з нестачею явних інформаційних сигналів.

С. Макрідакіс [6] сконцентрував свої пошуки на важливості впливу на прийняття стратегічного рішення сформованої системи вірувань – у відповіді на запитання – чому розум людини воліє "використовувати" інформацію, яку одержали недавно, "вихвачені" та "засвоєні" факти, чому так легко приймає бажане за дійсне. У своєму огляді С. Макрідакіс приділяє увагу тому, що він називає "необґрунтованими думками або прописними істинами", які відображають результати його досліджень.

Для вивчення процесів прийняття рішень у топ-командах Д. Хембрік та П. Мейсон (1984) [2] розробили підхід, що мав назву "теорія вищих ешелонів влади". Згідно з визначенням підходом стратегія та ефективність організації є відображенням цінностей та "когнітивної основи" "домінуючої коаліції фірми", що утворює владну еліту організації. Пізнання та цінності визначеної групи обумовлюють стратегічний вибір організації, що представлений такими стадіями: обмежена область сприйняття – як результат використання тільки тієї частини інформації, яку менеджери мають у розпорядженні; виборче сприйняття – як частина інформації усередині обмеженої області, що заслуговує на увагу менеджерів; інтерпретація – як придбання визначеного змісту. Для оцінювання впливу компетенцій менеджерів на якість стратегічних рішень Ф. Вірсема та К. Бантель (Wiersema & Bantel, 1992) [6] увели параметри: демографічного розмаїтості – вік, тривалість роботи в організації та приналежність до топ-команди, освіта та минулі функціональні обов'язки; "зручні уповноважені змінні", що пов'язані з еволюцією їх досвіду – тренінги, переконання та цінності команди, паттерни взаємодії з колегами та здатність узагальнювати нову інформацію. Визначені параметри групуються у критерії, що визначають якість стратегічного вибору – сприйнятливість до змін, готовність уживати ризиковані дії, розмаїтість джерел інформації та підходів до вирішення проблем, творчо-інноваційні рішення.

Аналіз існуючих підходів до типології стратегічних рішень дозволив виділити клас інтуїтивних рішень, їх ознаки та відповідні типи [4]. На сьогодні це найменш досліджений тип рішень, що визначається компетентністю менеджерів. У більшості випадків розробники стратегій є самоучками – вони вишиковують свої моделі, структури знань та ментальні процеси, головним чином, на основі придбаного досвіду. Досвід формує коло їх знань, що, у свою чергу, обумовлює дії індивідів, які збагачують їх своїм досвідом. На цьому дуалізмі й ґрунтуються дослідження когнітивної школи, що стає відправною точкою для двох досконало різних її галузей.

Перша, що є більш позитивістською, трактує обробку та структурування знань як спробу створення об'єктивної картини світу, коли когнітивні здатності відтворюють, але не в повному обсязі передають об'єктивну реальність. Об'єктом дослідження в даному випадку виступають тенденційність пізнання та границі здатностей стратега, стратегічне пізнання з точки зору обробки інформації та структурування знань розумом (Л. Бурке, М. Міллер, І. Майерс, К. Бріггс, С. Макрідакіс, Д. Хембрік та П. Мейсон). Друга – визначає суб'єктивність пізнання, розглядаючи стратегію як інтерпретацію світу, ду-

маючи, що пізнання створює світ, а об'єктом дослідження виступає процес стратегічного пізнання (Г. Мінцберг, Н. Діксон, Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Ніл).

Уявлення про стратегії як про "створення сприйняття" додає перспективи у процес її розробки. Це не заміна об'єктивної точки зору, а доповнення до неї. "Конкуренти існують у зовнішньому середовищі, як представляли нам об'єктивні аналітики. Але вибір того, з ким і як конкурувати, є суб'єктивним вибором стратега" [7, с. 233]. Систематизація знань й використання методології вибору у прийнятті стратегічних рішень дозволяють робити вибір з більшою ефективністю. Аналіз представлених теоретичних моделей стратегічного вибору та сформована типологія за визначеними ознаками стратегічних рішень дозволить розробити комплексну методику прийняття "правильного" та доцільного управлінського рішення.

Література: 1. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Харків : ВД "ІН-ЖЕК", 2008. – 427 с. 2. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с. 3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с. 4. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с. 5. Нонака Икуджиро. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп – Бизнес", 2003. – 384 с. 6. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу ; пер. с англ. – Харьков : Изд-во Гуманитарный центр, 2007. – 392 с. 7. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.

УДК 331.101.3:334.722.8

Назарова Г. В.

Лаптев В. І.

МАТЕРІАЛЬНЕ МОТИВУВАННЯ ЧЛЕНІВ КЕРІВНИХ ОРГАНІВ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

Анотація. Розглядається питання матеріального мотивування членів керівних органів акціонерного товариства за допомогою впровадження методики розрахунку винагороди на основі безтарифної системи оплати праці з використанням індивідуальних стимулюючих коефіцієнтів, які характеризують особливості корпоративного управління.

Анотация. Рассматривается вопрос материального мотивирования членов руководящих органов акционерного общества с помощью создания методики расчета вознаграждения на основе безтарифной системы оплаты труда с использованием индивидуальных стимулирующих коэффициентов, характеризующих особенности корпоративного управления.

Annotation. The issue of a joint-stock company's managers' material stimulation is considered. Using personal stimulating factors the method of supervisory board's members reward estimation is developed.

Ключові слова: акціонерне товариство, органи управління, мотивування, методика розрахунку винагороди.

В умовах розвитку корпоративного сектору в Україні та вступом у дію Закону України "Про акціонерні товариства" все більшої актуальності набувають дослідження, пов'язані з діяльністю органів управління акціонерного товариства. Однак продуктивна діяльність неможлива без реалізації ефективного мотивування. Особливо це стосується матеріального стимулювання, яке є одним з найбільш вагомих та дієвих засобів спонукання людини до виконання певних дій та завдань. На даний час в економічно розвинутих країнах системи матеріального стимулювання ґрунтуються на всебічному обліку умов праці і життя працівників, їхніх трудових навичок, родинного стану і становлять ефективний механізм з'ясування матеріальної зацікавленості працівників і їхньої продуктивності праці. Проблеми матеріального стимулювання та мотивації присвячена велика кількість праць закордонних і вітчизняних науковців та спеціалістів у сфері управління організацією (М. Мескон [1], А. Кібанов [2], А. Єгоршин [3], Ю. Одегов [4], А. Колот [5], А. Федченко [6], Т. Оніщенко [7], Н. Лу-



к'янченко, Л. Бунтовская [8], Н. Москаленко [9] та ін. Однак у той же час слід зазначити, що в більшості наукових праць об'єктом досліджень виступає робітник або будь-який елемент керованої системи. Але мотивування членів керівних органів акціонерного товариства є специфічним процесом з певними властивостями, що є наслідком відмінності всієї системи органів управління корпорацією від системи управління звичайним підприємством. Однією з таких особливостей є правові відносини між управліннями та товариством. Це пов'язано з тим, що до структури органів управління акціонерним товариством входять незалежні директори та менеджери, які мають з товариством не трудові, а цивільно-правові відносини. Так, статистика свідчить про те, що у більш ніж 80 % акціонерних товариств, де створено наглядову раду, члени цієї ради взагалі не отримують за свою працю винагороди, що безумовно негативно впливає на результативність праці. У зв'язку з цим, метою даного дослідження є розробка методики розрахунку матеріальної винагороди членів наглядової ради акціонерного товариства з метою їх ефективного мотивування.

Стандарти найкращої практики корпоративного управління рекомендують, щоб винагорода членів органів управління була рівною та єдиною для всіх, незважаючи на те, чи є член правління виконавчим, невиконавчим або незалежним директором. Критерії визначення розміру винагороди повинні визначатися комітетом з кадрів та винагород і бути закріпленими у внутрішніх документах товариства. Тим самим буде створено прозорий, доступний для акціонерів механізм контролю за діяльністю членів правління. При виборі тієї чи іншої оплати праці потрібно враховувати такі критерії (вимоги), як відповідність винагороди результатам роботи, можливість створення передумови для постійного розвитку індивіду, його трудового та інтелектуального потенціалу, підвищення якості й ефективності праці тощо. Також розглядаючи існуючі форми й системи оплати праці, необхідно зважати на особливі умови і специфічність роботи менеджерів та директорів акціонерного товариства (гнучкий, нефіксований час роботи, результатом праці виступає управлінське рішення, особливі правові відносини з товариством тощо).

Спираючись на зазначене, можна зробити висновок, що оптимальною системою оплати праці, яка має застосовуватися для визначення винагороди членів органів управління акціонерного товариства взагалі та членів наглядової ради зокрема, є безтарифна. Проаналізувавши існуючі варіанти розрахунку величини оплати праці, засновані на безтарифній системі, можна запропонувати та представити таку формулу розрахунку винагороди членів наглядової ради:

$$B = \frac{HBB}{n} \cdot (K_{ep} + OK) + B, \quad (1)$$

де B – розмір винагороди, яку отримує кожний член наглядової ради;
 HBB – нормативна величина витрат товариства на винагороду усіх членів наглядової ради;
 n – кількість членів наглядової ради;
 K_{ep} – коефіцієнт економічного зростання;
 OK – особистий коефіцієнт, розрахований для кожного члена наглядової ради;
 B – бонус у вигляді процентів від величини фіксованого фонду витрат товариства на винагороду членів наглядової ради за залучення у звітному періоді інвестицій.

Нормативна величина витрат на винагороду наглядової ради може бути визначена групою експертів та затверджена на загальних зборах акціонерів. Дані про нормативні витрати товариства на винагороду членів ради мають бути зафіксовані у статуті акціонерного товариства, колективного договору та (або) трудовій угоді. Ця величина зазначається у графі адміністративні витрати у фінансовій звітності та відноситься на собівартість продукції.

Коефіцієнт економічного зростання показує як змінилися фінансові результати діяльності корпорації у плановому періоді порівняно з базовим і може бути розрахований таким чином:

$$K_{ep} = \frac{ЧП_{на\ акцію}^{пл}}{ЧП_{на\ акцію}^{бп}}, \quad (2)$$

де $ЧП_{на\ акцію}^{пл}$ – величина чистого прибутку на 1 акцію товариства в плановому періоді;
 $ЧП_{на\ акцію}^{бп}$ – величина чистого прибутку на 1 акцію товариства в базисному періоді.

Застосування цього коефіцієнту пов'язано з необхідністю забезпечення прямо пропорційної залежності величини винагороди від кінцевих результатів фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства. Це створює реальну основу для того, щоб при організації розподілу та умов праці враховувати не тільки кваліфікацію працівника, його досвід і потенційні можливості, але й, що дуже важливо, фактичний трудовий внесок, а також результативність роботи усієї наглядової ради як колективу, а виходить, тим самим формується потужне мотиваційне середовище, що забезпечує фінансово-економічний розвиток й економічне зростання. Така позиція щодо залежності фонду оплати праці від фінансових результатів діяльності корпорації, пов'язана з тим, що на позитивні зміни у результатах діяльності товариства можуть вплинути збільшення обсягу продажів за рахунок розширення ринків збуту або зменшення собівартості продукції за рахунок модернізації або переоснащення обладнання, що є безпосередньою компетенцією наглядової ради. У той же час застосування даного коефіцієнту носить і караючий характер, адже зниження фінансових результатів діяльності компанії негативно вплине на розмір фонду оплати праці – призведе до його

зменшення. Таким чином, коефіцієнт економічного зростання дає змогу встановити залежність винагороди членів наглядової ради від того, наскільки успішною була робота самої ради та діяльність усього товариства у звітному періоді. Однак коефіцієнт економічного зростання не може бути від'ємним ($K_{ер} \geq 0$), тому має враховуватися у формулі розрахунку винагороди лише у разі отримання товариством прибутку. У разі коли підприємство працює у збиток, $K_{ер}=1$ (тобто коефіцієнт економічного зростання не впливає на величину винагороди).

Також одним з головних завдань наглядової ради є залучення інвестицій. Тому при розрахунку винагороди пропонується включити так звані, бонуси за інвестиції, залучені у звітному періоді, що буде ефективним засобом стимулювання членів наглядової ради. Ці бонуси є відсотками від нормативної величини винагороди членів ради. Так, наприклад, за кожного знайденого інвестора член наглядової ради отримує 10 % від величини винагороди, зазначеної в колективному договорі. Тобто:

$$B = \frac{k\%}{100\%} \cdot \frac{HBB}{n}, \quad (3)$$

де $k\%$ – розмір відсотків за залучення коштів.

Останньою частиною формули розрахунку винагороди є особистий коефіцієнт, який привласнюється кожному члену наглядової ради. Даний показник є комплексним:

$$OK = w_{\partial} \times K_{\partial} + w_{oc} \times K_{oc} + w_{es} \times K_{es} + w_{np} \times K_{np}, \quad (4)$$

де K_{∂} – показник досвіду;

K_{oc} – показник освіти;

K_{es} – показник відвідуваних засідань;

K_{np} – показник підготовлених рішень за питаннями, які схвалені наглядовою радою.

$w_{\partial}, w_{oc}, w_{es}, w_{np}$ – вагові коефіцієнти відповідних показників досвіду, освіти, відвідуваних засідань та підготовлених рішень, які розраховуються за допомогою методу експертних оцінок та відображають значимість кожного з цих показників у формуванні винагороди членів наглядової ради.

Розглянемо ці показники детальніше.

Показник досвіду показує залежність величини винагороди від кількості років, які особа займає посаду члена наглядової ради, тим самим акціонерне товариство формує відданих цілям компанії професіоналів, зацікавлених у роботі в даному товаристві.

Показник освіти у формулі розрахунку винагороди відображає зацікавленість акціонерного товариства у висококваліфікованих спеціалістах з вищою спеціальною освітою, з одного боку, а з іншого – спонукає управлінців до професійного зростання шляхом отримання необхідного рівня освіти.

Показник відвідуваних засідань та коефіцієнт підготовлених рішень відображають безпосередню роботу членів наглядової ради, показують ступінь їхньої активності.

Ці чотири показники є емпіричними і можуть встановлюватися компетентними органами відповідно до політики винагороди, яка проводиться в акціонерному товаристві.

Однак слід зазначити, що використання точкових значень є недоцільним, адже вищеназвані показники мають відображати динаміку, зміни, які відбуваються в якісних та кількісних характеристиках кожного члена наглядової ради. Тому для більш ефективного стимулювання праці управлінців пропонується використання таких діапазонів розглянутих коефіцієнтів.

Так, показник освіти, на думку авторів, може приймати одне з чотирьох значень залежно від того, чи: відсутня у члена ради спеціальна освіта; є середня спеціальна, є вища освіта або є науковий ступінь. Для визначення значень для кожного з цих варіантів було проведено опитування серед представників керівних органів 25 промислових акціонерних товариств Харківського регіону, в якому експертам було запропоновано самостійно визначити розмір доплати до винагороди залежно від освіти, яку має певний член наглядової ради. Зібрані дані було зведено до єдиної таблиці, проаналізовано та розраховано середньозважені значення кожного із запропонованих варіантів показника освіти. Узгодженість думок експертів є достатньо великою, оскільки розрахований коефіцієнт конкордації дорівнює 0,66. Таким чином, у результаті було отримано такі значення цього коефіцієнта:

$$K_{oc} = \begin{cases} 0 & \text{якщо спеціальна освіта відсутня} \\ 0,24 & \text{якщо є середня спеціальна освіта} \\ 0,51 & \text{якщо є вища освіта} \\ 1, & \text{якщо є науковий ступінь} \end{cases} \quad (5)$$

Показник досвіду як показник, який відображає залежність винагороди від часу, що особа займає дану посаду в наглядовій раді, може становити таку сукупність варіацій:

посада займається менше року;

досвід складає від 1 до 2 років;

досвід складає від 2 до 4 років;

якщо досвід складає від 4 до 6 років;

досвід більше 6 років.

Такий розподіл на періоди пов'язаний зі строком, на який вибирається особа до наглядової ради (так, практика свідчить про те, що даний період складає 1 – 2 роки). Значення запропонованих діапазонів даного показника розраховані аналогічно з показником освіти. Ураховуючи це, показник досвіду може бути представлений таким чином:



$$K_o = \begin{cases} 0 & \text{якщо посада займається менше року} \\ 0,23 & \text{якщо досвід складає від 1 до 2 років} \\ 0,46 & \text{якщо досвід складає від 2 до 4 років} \\ 0,71 & \text{якщо досвід складає від 4 до 6 років} \\ 1, & \text{якщо досвід більше 6 років.} \end{cases} \quad (6)$$

Коефіцієнт відвідуваних засідань залежить від кількості засідань, на яких був присутній певний член наглядової ради:

$$K_{es} = \begin{cases} 1, & \text{якщо відвідано 100 \% засідань} \\ \frac{X\%}{100\%}, & \text{якщо відвідано X \% засідань} \end{cases} \quad (7)$$

Величина кількості відвідуваних засідань є статистичною та отримується на основі даних протоколів засідань наглядової ради.

Коефіцієнт підготовлених рішень відображає безпосередньо активність того чи іншого члена наглядової ради, адже його розрахунок базується на кількості рішень, які були підготовлені щодо певного запиту (запитання, включеного до порядку денного зборів наглядової ради) цим членом та мали позитивну ухвалу, тобто були прийняті до виконання.

$$K_{np} = \begin{cases} 0, & \text{якщо не підготовлено жодного позитивного рішення} \\ \frac{d\%}{100\%}, & \text{якщо підготовлено d \% рішень, які були ухвалені} \end{cases} \quad (8)$$

Таким чином, використання такого підходу до визначення величини винагороди членів наглядової ради акціонерного товариства дасть змогу враховувати усі аспекти та особливості їхньої роботи, тим самим здійснювати ефективне стимулювання та контроль за результатами діяльності даного органу управління.

Література: 1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с. 2. Управление персоналом организаций : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с. 3. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1997. – 312 с. 4. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический Проект, 2005. – 1088 с. 5. Колот А. М. Мотивация персонала / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с. 6. Федченко А. А. Оплата труда и доходы работников : учебн. пособ. / А. А. Федченко, Ю. Г. Одегов. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2004. – 552 с. 7. Оплата труда: налоговый и бухгалтерский учёт / Т. Онищенко, Ю. Рудяк, М. Пустовит и др. – 4-е изд. перераб. и доп. – Харьков : Фактор, 2005. – 396 с. 8. Лукьянченко Н. Д. Мотивация персонала : учебн. пособ. / Н. Д. Лукьянченко, Л. Л. Бунтовская. – Донецк : ДонНТУ, 2004. – 324 с. 9. Москаленко Н. О. Економіка праці в організації : навч. посібн. / Н. О. Москаленко, І. П. Отенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 232 с.

Гончарова С. Ю.

УДК 331.108

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ОСНОВІ КРІ

Анотация. Запропоновано технологію формування ефективної системи мотивації на основі ключових показників ефективності, розглянуто її переваги та недоліки і можливості її використання на підприємстві.

Аннотация. Предложена технология формирования эффективной системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности, рассмотрены ее преимущества и недостатки и возможности ее использования на предприятии.

© Гончарова С. Ю., 2010

Annotation. Technology of forming of the effective system of motivation on the basis of key indexes of efficiency is offered, its advantages and not-sufficiencies and possibilities of its use on an enterprise are considered.

Ключові слова: система мотивації, ключові показники ефективності, переваги та недоліки KPI.

В економіці України позначився істотний перелом у сфері управління людськими ресурсами. Державні та приватні підприємства на практиці відчули, що розвиток й успіх ринкових відносин неможливі без пошуку нових сучасних форм мотивації праці, які на сьогодні залишаються вузьким місцем трудової діяльності персоналу.

Мотивація як стратегія подолання кризи праці є довготерміновим впливом на працівників з метою зміни структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвиток на цій основі трудового потенціалу. Без знання проблеми мотивації та оцінки діяльності персоналу неможливо приймати обґрунтовані управлінські рішення із питань ефективності роботи організації.

За теперішнього часу невирішеними залишаються проблеми визначення найбільш дієвих у даний період важелів впливу на персонал, розробки і впровадження на вітчизняних підприємствах стимулюючих систем, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, що веде до досягнення високих виробничих результатів. Таким чином, невирішеність окремих питань економічної науки і потреби практики зумовили вибір теми дослідження.

ґрунтовну базу для дослідження проблем мотивації праці представляють наукові розробки Л. Бєсчасного, Д. Богіні, І. Буяна, А. Гоша, К. Кривенка, В. Кваснюка, В. Корнієнка, І. Лукінова, В. Логвиненка, В. Нєстерєнка, Ю. Пахомова, А. Рубана, С. Мочєрного, П. Томчука.

У західній економічній і соціологічній літературі значний внесок у дослідження моделі людини, механізму мотивації трудової діяльності зробили такі вчені, як Х. Альберт, І. Браун, Г. Бєккер, Дж. К. Гєлбрєйт, Ф. Герцберг, Дж. Грейсон, П. Друкєр, В. Зіберт, Я. Корнаї, Г. Кірхчєсснер, Л. Ланг, А. Маслоу та ін.

Разом з тим, спостєряється певна недостатня комплексність у дослідженні мотиваційних важелєв, не вирішені повною мірою питання механізму активізації трудової діяльності персоналу.

Мета статті – обґрунтування доцільності використання системи KPI для формування ефективної системи мотивації праці.

У результаті дослідження діяльності багатьох підприємств було виявлено, що система мотивації має ряд недоліків, серед яких, передусім, звертає на себе увагу відсутність зв'язку між діяльністю персоналу та кінцевими показниками діяльності підприємства. Провівши первинний аналіз, стало ясно, що необхідно побудувати сучасну ефективну систему мотивації, яка б тісно пов'язувала діяльність персоналу з результатами праці підприємства. Дослідження практичної діяльності багатьох успішних компаній дозволило зупинити свій вибір на розробці системи мотивації на основі ключових показників ефективності (KPI, або key performance indicators) [1], що є діючим способом досягнення стратегічних цілей і завдань та дозволяє зробити HR-систему прозорою.

Метод KPI дозволяє управляти ефективністю: встановлювати вимірні завдання, оцінювати й мотивувати їх досягнення. Метод може й повинен використовуватися як інструмент трансляції стратегії кожному співробітникові операційного рівня, забезпечення досягнення бізнес-цілей компанії. Усе це повною мірою відноситься до управління персоналом, у чому й полягає її принципова відмінність від тієї системи звітності, що історично формувалася й реалізується кадровими службами підприємств. Технологія мотивації, що базується на системі ключових показників діяльності компанії, одержала достатнє поширення на підприємствах Західної Європи й США і є дещо новою для країн пострадянського простору. Ситуація з використанням різного роду індикаторів діяльності компанії підтвердилася результатами застосування KPI на підприємствах харчової промисловості в Росії. На жаль, в Україні такі дослідження навіть не проводилися. Фахівці з 23 % опитаних російських компаній підтвердили використання методології управління й мотивації KPI. При цьому очевидна новизна розробки й впровадження цієї методології на російському ринку – 70 % компаній, що використовують KPI, відзначили, що використовують технологію менше 1 року. Однак близько 20 % компаній, що взяли участь в опитуваннях і які не використовують на сьогодні систему керування KPI, планують її застосування в найближчому майбутньому (період до 1 року) [2].

KPI – система показників, за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників. Вона має багато загального зі звичайним плановим підходом, з однією серйозною відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних KPI усього підприємства. Мета системи – зробити так, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими.

В основі розробки KPI лежать стратегічні цілі компанії й ключові бізнес-процеси, що в ній відбуваються. Мета створення подібних систем – чітко позначити показники, за якими менеджмент зможе визначити, наскільки ефективно була виконана робота, і зробити критерії й інструменти оцінки максимально прозорими для себе й співробітників. Якщо говорити про те, наскільки дана система прийнятна для тих або інших спеціальностей, то можна з упевненістю констатувати, що практично немає галузі діяльності, до якої не можна було б її застосувати.

Причинами використання KPI для стратегічного управління (планування) в основному є прагнення до одержання конкурентних переваг за рахунок використання передових технологій у виробництві й управлінні, а також для підвищення ефективності роботи підприємства (табл. 1).

Причини використання системи KPI

Причини використання KPI	Питома вага, %
Необхідність упровадження сучасних технологій, що підтвердили свою ефективність	60
Необхідність удосконалення системи мотивації, заохочень і компенсацій	60
Необхідність одержання комплексної оцінки результатів діяльності, розширення інформаційної бази для стратегічного аналізу	50
Потреба в якісній й оперативній інформації для прийняття управлінських рішень із "випередженням" виникнення негативних наслідків	30
Скорочення видів звітності й паперового документообігу	20

Таким чином, для того щоб інтереси співробітників у роботі збігалися з інтересами підприємства, необхідно розробити й впровадити систему мотивації персоналу, що базується на KPI.

Вона складається з таких трьох підсистем: матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація; персональна відповідальність і контроль. Підсистема матеріальної мотивації містить у собі стимули, спрямовані на задоволення матеріальних потреб, та: премії й матеріальні заохочення співробітників; базові оклади; наявність соціального пакета. Підсистема нематеріальної мотивації складається з: кар'єрного зростання; професійного зростання й розвитку. Для створення підсистеми відповідальності й контролю розробляється комплекс ключових показників діяльності компанії й здійснюється їх "прив'язка" до керівників підрозділів і кінцевих виконавців. Створення такої системи необхідне, щоб фокусувати роботу кожного співробітника на досягнення поставлених цілей. Ефективність роботи цієї підсистеми підсилюється, якщо досягнення цілей буде стимульовано за допомогою інших складових цієї системи.

У компаніях використовується збалансований спосіб виміру результативності роботи на основі в середньому 10 – 20 показників за 3 – 5 окремими напрямками. Розробкою системи KPI, а також впровадженням автоматизованої системи управління за KPI займаються власні фахівці.

Система показників дозволяє класифікувати й оцінювати співробітників за їх місцем й важливістю в компанії. Побудову даної системи можна умовно розбити на два рівні. На 1-му рівні йде побудова системи ключових показників діяльності. Для цього необхідно побудувати дерево цілей компанії, визначивши склад ключових показників діяльності як для підрозділів, так і для співробітників, потім визначити критерії й процедури оцінки досягнення поставлених показників. На 2-му рівні відбувається виділення й класифікація ключових позицій співробітників для наступної розробки системи премій або бонусів.

За тією ж схемою формується й підсистема матеріальних показників. На 1-му рівні з урахуванням розроблених ключових показників йде створення системи преміювання, що ґрунтується на розподілі преміального фонду залежно від досягнення поставлених цілей перед підрозділом.

На 2-му рівні відбувається розподіл окладів і соціальних пакетів залежно від бонусу співробітника – його цінності для даної організації з погляду бізнес-цілей і набору функцій його посади.

Розробку й впровадження підсистеми нематеріальної мотивації можна умовно розбити на такі три складові: система кар'єрного зростання; система професійного навчання й розвитку; корпоративна культура.

Система ключових показників допомагає розглядати поточну ситуацію у стратегічній перспективі і побачити, наприклад, за незначним прибутком конкретної угоди довгостроковий вкладення у програму роботи із замовниками, що вже в найближчі місяці дасть економічний ефект.

Таким чином, найбільш складним і маловивченим залишається комплекс ключових показників діяльності компанії.

Грамотна розробка й упровадження KPI дозволяють упорядкувати кілька важливих процесів в організації:

- розробити плани для кожного співробітника й відділу відповідно до їх стратегії та закріпити відповідальність за виконання певної роботи;
- підвищити "прозорість" досягнення / не досягнення потрібного результату й сформувані відповідність очікувань результатам діяльності;
- швидко знаходити підрозділ, робоче місце, де відбулася помилка;
- показати кожному його внесок у досягнення мети.

Узагальнене порівняння звичайної мотиваційної системи та системи на основі KPI, її переваги для власників, підприємства та персоналу представлені на рисунку.

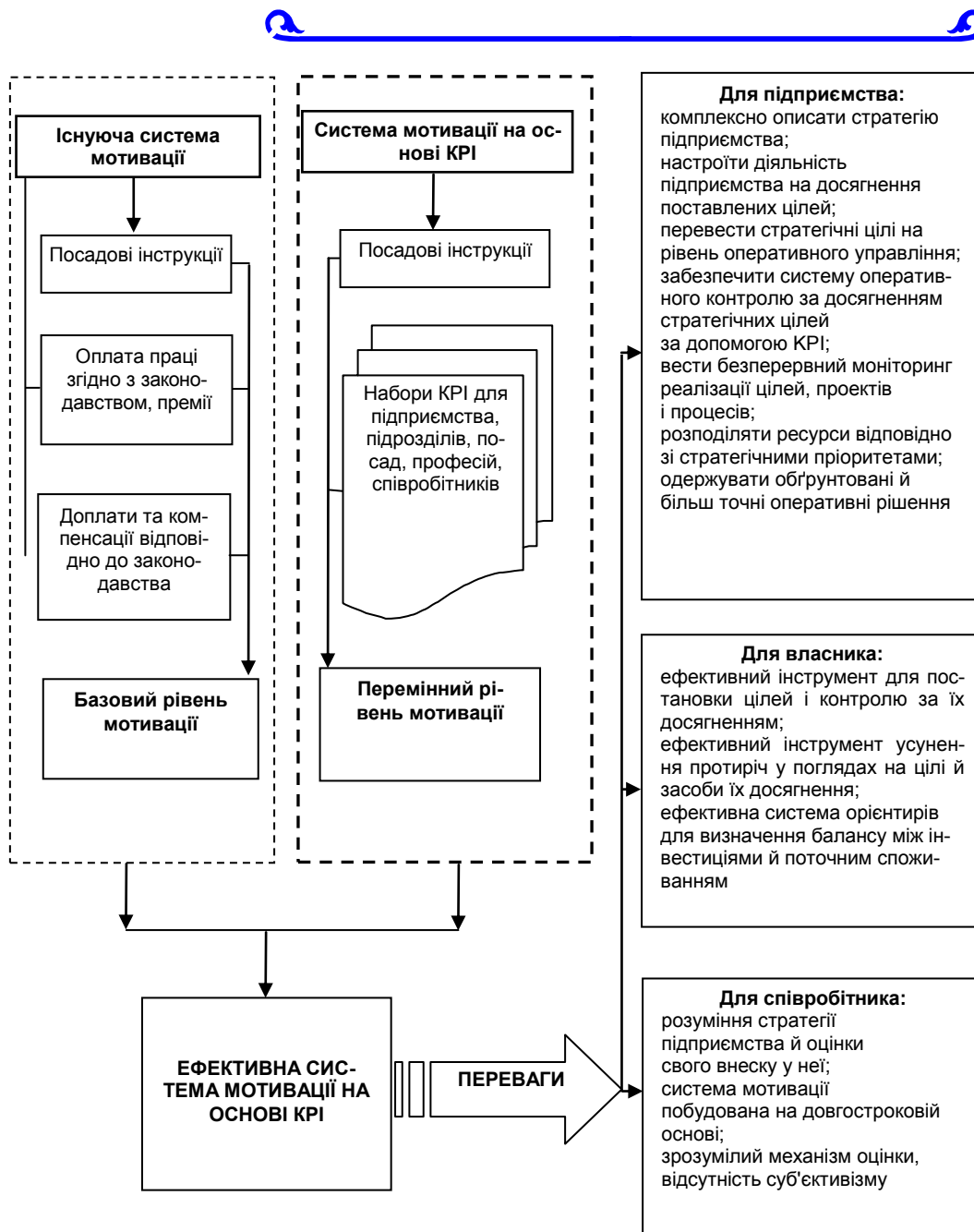


Рис. Формування ефективної системи мотивації на основі KPI

Система мотивації KPI виконує такі функції:
 дозволяє оцінити роботу кожного працівника або групи;
 сприяє мотивуванню персоналу на результат;
 підвищує відповідальність кожного працівника за свою роботу;
 дає можливість розвивати й поліпшувати найбільш перспективні напрямки бізнесу;
 дає базу менеджменту для пошуку "слабких" місць у бізнесі;
 у доступній і наочній формі показує вплив того або іншого процесу на результат.

Першою і найбільш значимою умовою застосування методик виміру ефективності є усвідомлення керівництвом компанії необхідності цього кроку. Друга умова – наявність розвинутої інформаційної системи. На такій основі можна впроваджувати аналітичну систему, що підтримує використання KPI.

У табл. 2 наведена система найпоширеніших KPI, які використовуються західними компаніями. Вони можуть бути використані для оцінки того або іншого керівника чи підрозділу. Заповнивши подібну таблицю для кожного з розроблювальних показників, менеджер будь-якого рівня зможе знайти відповідь на питання про те, як використовувати наявні ресурси більш ефективно.

Система показників для оцінки результатів роботи (KPI)

Показник	Характеристика	Хто оцінюється	Можлива періодичність розрахунку	Для чого може бути використаний
ЕВІТ, прибуток що залишається після оподаткування, сплати відсотків і дивідендів	Прибуток, що залишається після сплати податків, на який впливають рівні доходів, видатків, інвестицій (амортизації)	Генеральний директор, директори філій, відповідальні за дохідну і видаткову частину свого бюджету	Щомісяця, щокварталу, щорічно	Розрахунок бонусів, резерв самофінансування, одержання кредитів, оцінка рентабельності вкладень і т. д.
Gross Margin, рівень прибутковості (як правило у відсотках)	Відношення валового прибутку до виторгу (загально-го обсягу продажів)	Керівники відділів, напрямків бізнесу, що розвивають продукт або послугу	Щорічно, щомісяця, а також до технологічно завершеного процесу	Для оцінки перспектив розвитку продукту, впливу попиту на товар або послугу, вплив конкуренції
Turnover ratio, ротація кадрів	Відношення загальної кількості звільнених за період до середньооблікової чисельності працюючих за той же період	Директор з персоналу, керівники структурних підрозділів компанії, що мають окремий штатний розклад	Щомісяця, щокварталу, щорічно	Для оцінки впливу плинності кадрів на результати бізнесу, визначення лояльності працюючих, для виявлення прихованих резервів економії, оцінка ефективності роботи кадрового апарату
Середній обсяг продажів	Обсяг продажів (у штуках, грошових одиницях), що приносить кожний продавець	Відділ продажів, менеджер з продажів	Щодня, щотижня, щомісяця, щокварталу, щорічно	Планування дохідної частини бюджету підрозділу, вимір ефективності роботи кожної людини або відділу та розподіл преміального фонду, виявлення сезонності
Співвідношення періодів оборотності дебіторської й кредиторської заборгованості	Відношення середнього строку оплати покупців на середній термін оплати постачальникам	Відділ з роботи із клієнтами, фінансовий відділ, комерційний відділ, відділ продажів	Щомісяця, щокварталу, щорічно	Планування грошових потоків, одержання кредитів, розрахунок відстрочок платежів за контрактами, установлення розмірів знижок за ранню оплату, виявлення внутрішніх джерел фінансування

Крім загальноприйнятих показників (як правило, фінансових), кожному підприємству необхідно виробити ще й власні. Це пов'язане з тим, що існує різна специфіка бізнесу й різні цілі, які визначає власник.

При успішному впровадженні системи мотивації на базі ключових показників ефективності є ряд переваг: мотивація співробітників прямо пов'язана з досягненням бізнес-цілей; ефект від впровадження системи може бути вимірюваний, у тому числі, у фінансових показниках; за допомогою даної системи можна стимулювати співробітників з "різними видами" потреб, застосовуючи матеріальні й нематеріальні стимули.

До недоліків у системі ключових показників відноситься те, що не всі співробітники можуть прямо впливати на стратегічні KPI підприємства. Крім того, перехід на систему KPI звичайно супроводжується опором з боку персоналу.

У технології розробки KPI можна виділити такі кроки:

- 1) постановка стратегічної мети;
- 2) розбивка мети за всіма рівнями ієрархії в компанії і визначення KPI для кожної підцілі;
- 3) визначення способу виміру KPI і бажаного значення KPI.

Для формування системи мотивації на базі KPI необхідно переконатися в наявності передумов для впровадження такої системи:

наявна система оплати праці недостатньо стимулює співробітників;

перед підприємством стоять нові завдання, для вирішення яких необхідно підвищити зацікавленість співробітників у кінцевому результаті;

при виконанні функцій співробітники орієнтовані тільки на виконання поточних операцій і прагнуть уникнути відповідальності за досягнення стратегічних цілей.

При розробці системи KPI варто враховувати певні вимоги, які висуваються до кожного з коефіцієнтів:



1) кожний коефіцієнт повинен бути чітко визначений, тоді виміряти його зможе будь-який користувач, у тому числі й співробітник, результати якого оцінюються за допомогою даного індикатора;

2) затверджені показники й нормативи повинні бути досяжні. Мета повинна бути реальною, але в той же час бути стимулом;

3) кожний з показників повинен бути у сфері відповідальності тих людей, які піддаються оцінці;

4) показники повинні сприяти мотивації й зростанню ефективності персоналу, а це прямо пов'язане з постановкою цілей;

5) показники також повинні бути порівнюваними, тобто ті самі показники можна порівняти у двох подібних ситуаціях;

6) динаміка зміни коефіцієнта повинна мати можливість бути представленою наочно (графічно), щоб на підставі результатів можна було робити висновки й приймати рішення;

7) кожний показник повинен нести зміст і бути базою для аналізу.

Кількість КРІ, що рекомендується для різних категорій персоналу:

7 – 12 – на рівні керівництва підприємства та підрозділів;

5 – 7 – для керівництва відділів;

3 – 5 – для кожного співробітника.

Для того щоб детально розібратися в питанні впливу досягнення мети на премію, яку одержить співробітник, необхідно докладно розглянути формулу сукупного доходу за результати досягнення КРІ:

$$СД = О + Б\% \times О (КРІ_1 \times В_1 + КРІ_2 \times В_2 + КРІ_n \times ВК_n),$$

де СД – сукупний дохід;

КРІ₁ – показник, що залежить від ступеня виконання співробітниками окремого напрямку діяльності;

В₁ – вага К₁, що залежить від ступеня важливості показника в загальній кількості показників.

Сума ваг КРІ у формулі розрахунку становить 100 %;

О – базова заробітна плата згідно з штатним розписом (оклад);

Б% × О – це база для розрахунку максимальної премії.

$$КРІ = 100 - (К_1 - К_2) \times 100,$$

де К₁ – нормативний або плановий показник;

К₂ – фактичний показник.

Для різних груп співробітників значення бази варіюється від 80 % до 100 % і більше від окладу.

Для того щоб визначити цільові значення, за яких буде виплачуватися премія за кожний КРІ, використовують шкалу преміювання. Вона встановлює, при якому відсотку або коефіцієнті виконання КРІ співробітник отримує премію. Шкала преміювання дає можливість уникнути необхідності виплачувати частину премії за виконання КРІ, якщо його значення неприпустимі, і в той же час дозволяє підвищувати значення, якщо план перевиконаний. Відсоток виконання КРІ визначається як співвідношення фактичного та планового значень КРІ.

Таким чином, дослідження підтверджує, що КРІ – це реальний інструмент управління й вимірювання досягнення цілей підприємства й рішення завдань управління персоналом. Основною перевагою побудованої на базі ключових показників системи мотивації є її універсальність. Вона націлена на те, щоб підвищити зацікавленість персоналу в результатах діяльності підприємства. Застосовувати КРІ можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів, так і конкретних працівників. Крім того, система КРІ дозволяє зіставити однорідні процеси, які протікають у різних умовах. Також вона дає можливість порівняти показники за декількома підрозділами за той самий період.

Література: 1. Вихров А. А. Интеграция систем КРІ/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления / А. А. Вихров, П. А. Лекомцев // Управления компанией. – 01.10.2005 г. – № 10(53). – С. 12. 2. Опарина Н. Н. Внедрение системы целевого управления (МВО). Разработка ключевых показателей эффективности персонала (КРІ) / Н. Н. Опарина // Кадровик. – 2008. – № 11. – С. 34. 3. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. Том 2. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 42–50. 4. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки : зб. наук. пр. (Нац. АН України, Ін-т економіки ; [редкол. Д. П. Богиня (від. ред.) та ін.]. – К. : ІЕ, 1996. – 110 с.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ НОВОЙ ФИЛОСОФИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. Теоретически обоснована необходимость изучения проблемы развития самосознания персонала. В контексте новой философии менеджмента решение этой проблемы позволит реализовать творческий потенциал работников, повысить уровень их профессионализма.

Анотація. Теоретично обґрунтована необхідність вивчення проблеми розвитку самосвідомості персоналу. У контексті нової філософії менеджменту вирішення цієї проблеми дозволить реалізувати творчий потенціал працівників, підвищити рівень їх професіоналізму.

Annotation. Necessity of studying the problem of development of consciousness of the personnel is theoretically proved. In a context of new philosophy of management of the decision of this problem will allow to realise creative potential of workers, to raise the level of their professionalism.

Ключевые слова: персонал, развитие, творчество, самосознание.

Анализ научной теории и мировой практики убедительно доказывают – содержательные трансформации современного менеджмента происходят в направлении глубокой, всеобъемлющей социализации. Эта тенденция устойчиво сформировалась в конце XX века. Так, изменение роли человека в производственной системе потребовало изменений в организации производства, в социокультурных стандартах труда, в осознании работниками комплекса собственных трудовых потребностей (социокультурные, духовные факторы становятся для них не менее важными, чем статусные и экономические). В свою очередь, социальные изменения объективно привели к изменению управленческой философии, стратегии производственной деятельности. Она проявлялась в фактах создания сетевых организационных структур современных предприятий, участия работников в прибылях компаний, акционерной собственности, создания кружков контроля качества, демократизации производства и т. д. Произошедшие изменения в практике менеджмента позволили выделить в качестве самостоятельных частей такие его аспекты: социальное управление, маркетинговое управление, производственное самоуправление, организация процесса демократизации общественной жизни и т. д. Страны, которые смогли использовать потенциал инновационного менеджмента, придерживаются "новой философии управления": наивысшая ценность в производственном процессе – человеческий фактор. Это означает, что успех технический превратится в коммерческий, если будут учтены социально-культурные особенности и контексты развития производства: потребности и побудительные причины деятельности, поведения производителей и потребителей. Стало очевидным, что руководители должны быть "архитекторами социальных процессов", способными изучать организационную культуру, формировать ее нормы, прививать правила и ценности социального взаимодействия персоналу.

Развитие и совершенствование управленческих инноваций происходит под влиянием факторов как внутренней, так и внешней среды. Определенную специфику эти процессы приобретают в условиях кризиса, когда традиционные методы регулирования производства оказываются неэффективными, людей беспокоит состояние неопределенности, ощущается информационный голод.

Новая философия менеджмента как никогда актуальна для современной Украины, где для выхода из затянувшегося экономического кризиса по-прежнему используются зарубежные кредиты, инвестиции, налоговые сборы, а не организационно-правовые механизмы, позволяющие вызвать нужную мотивацию персонала к эффективному труду.

Интенсивный процесс реформирования всех сторон общественной жизни в Украине сопровождается созданием новых и разрушением старых социальных институтов, то есть всего того, что до сих пор стабилизировало жизнь граждан; уже почти не осталось тех слоев общества, положение которых было бы устойчивым; отсутствуют единые идеалы и цели; социальный контроль осуществляется в форме принуждения. В этих условиях необходимо изменить систему управления социальными процессами, что приведет к развитию экономики и производства.

Правильность данного положения подтверждает зарубежный опыт, который свидетельствует – социальное наполнение менеджмента, его особые принципы и приемы, построенные на мотивации, профессионализации и организации эффективного коллективного взаимодействия позволяют достичь высоких результатов как в производственной, так и в непромышленной сферах. В свою очередь, становление инновационного менеджмента влечет за собой необходимость формирования новой культуры управленческого мышления, повышения профессионализма специалистов, что одновременно означает возрастание значения системы образования и переподготовки отечественных кадров.



Организационно и содержательно профессиональная деятельность персонала предопределяется сформулированной целью функционирования предприятия и должна обеспечивать достижение им наивысших результатов. В то же время именно профессиональная зрелость специалистов является необходимым условием решения поставленных задач. При этом под профессионализмом понимают высокий уровень самосознания, личностную и профессиональную компетентность, которые позволяют творчески решать поставленные задачи.

С учетом сказанного, становится очевидным, что важнейшей задачей менеджмента является развитие и реализация творческого потенциала работника как субъекта трудового процесса. Причем, профессионализм выступает главным условием его самореализации, построения деловой карьеры и достижения жизненного благополучия.

Множество существующих определений понятия "творчество", наличие ряда несвязанных между собой подходов, большое количество отдельных необобщенных прикладных теорий отражают сложность этого феномена и, соответственно, методологические трудности его изучения [1, с. 82–86].

Анализ эволюции теорий творчества показал последовательное усложнение толкования самого понятия. Изучение его начиналось на уровне мышления личности, затем стало трактоваться как процесс и как деятельность, в настоящее время понятие "творчество" соотносится с понятиями "психика", "общество", "природа", "организм". В такой интерпретации "творчество" уже становится социологической категорией и используется рядом гуманитарных наук для разрешения философских, социальных, исторических и других проблем.

Содержательное исследование природы творчества позволило А. А. Бодалеву охарактеризовать его как целесообразную теоретическую и практическую деятельность человека, отличающуюся новизной, оригинальностью, нестандартностью в общесоциальном, групповом или индивидуальном плане. В процессе профессиональной деятельности реализация биоэнергетических, интеллектуальных, эмоциональных, физических сил человека приводит к общественно значимому результату [2, с. 332]. Такое толкование данного феномена может быть использовано для изучения вопросов развития и реализации творческого потенциала работников.

Системообразующим и регулирующим фактором профессионального роста и творческой активности человека является самосознание. Самосознание как результат самопознания и самоотношения можно определить как достаточно устойчивый комплекс представлений и суждений человека о самом себе, о своих способностях и возможностях. В структуре самосознания можно выделить такие элементы: "Я-образ", ценности, идеалы, цели, уровень притязаний, представления о способностях самооценивания и порождения личностных смыслов. Интегрирующим элементом среди названных является "Я-образ", который, в свою очередь, составляют такие компоненты: "Я-прошрое", "Я-реальное", "Я-будущее", "Я-идеальное".

Для достижения цели личностного развития ("Я-образа") необходимо обеспечить формирование и совершенствование у человека ряда содержательных и психологических новообразований. Решается эта задача путем создания гуманистических представлений о сути профессиональной деятельности, об ожидаемых качествах личности (прежде всего профессиональном сознании и мышлении), о навыках творческой активности. Совокупность таких представлений составляет концептуальную модель творческого профессионализма.

Изучение проблемы развития самосознания требует познания его мотивационной основы. В этой связи представляет интерес деление мотивов на интриксивные (внутренние, процессуально-содержательные) и экстриксивные (внешние). Если экстриксивное мотивационное поведение осуществляется ради конкретного результата, то интриксивное – ради самого процесса деятельности, который приносит удовольствие.

Экстриксивной мотивацией называют детерминацию поведения физиологическими потребностями и требованиями внешней среды, а интриксивной – обусловленность поведения внутренними побудительными силами (стремлением познать себя, других, удовольствием от приобретения знаний). Несмотря на то, что интриксивно мотивированные формы активности производят впечатление бесцельных (поскольку мотивируется процесс), они являются более сильными и устойчивыми, причем мотивирующим является само ощущение эффективности, а результатом такой активности – гарантированный рост компетентности.

Изучение специфики творческой деятельности (трудовой, учебной) свидетельствует, что самое сильное мотивирующее воздействие на человека оказывает ощущение своей компетентности, контроля над ситуацией и расширение зоны ответственности. Человек обычно стремится к ответственности и может ее избегать только тогда, когда не имеет достаточных прав и возможности управлять своей деятельностью.

В настоящее время для активной, творческой личности в ходе профессиональной деятельности возрастает степень социальной свободы, возрождается ориентация на ценностно-смысловое раскрытие индивидуальности. Это означает, что объективно создаются предпосылки для гуманизации всех сторон личностно-профессионального развития человека, основанной на принципах интеграции знаний гуманистической и профессиональной направленности. Однако для практического решения этой проблемы потребуются заранее найти ответы на вопросы:

каковы основные характеристики (черты) модели современного специалиста – творческой личности?

каким образом можно сформировать эти характеристики?

соответствует ли направленность деятельности учебных заведений требованиям этой модели?



Мониторинг качества подготовки будущих специалистов и оперативное реагирование на изменяющиеся условия внешней среды позволят преодолеть такие часто наблюдаемые у выпускников недостатки, как узость мышления, низкий уровень сформированности гуманистических, общечеловеческих ценностей, недостаточное развитие общей, политической, правовой культуры.

Литература: 1. Карпова Ю. А. Введение в социологию инноватики : учебн. пособ. / Ю. А. Карпова. – СПб. : Питер, 2004. – 192 с. 2. Психология и педагогика : учебн. пособ. / под ред. А. А. Бодалева. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 585 с.

Лугова В. М.

УДК 331.5

ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЗА КРИТЕРІЄМ ГАРМОНІЇ ІНТЕРЕСІВ

Анотація. Розроблено рекомендації щодо оцінки результативності мотивації управлінського персоналу підприємства. Запропоновано ключовий критерій результативності – гармонію потреб, інтересів, цілей.

Аннотация. Разработаны рекомендации по оценке результативности мотивации управленческого персонала предприятия. Предложен ключевой критерий результативности – гармония потребностей, интересов, целей.

Annotation. The advanced campaign to definition of productivity the motivation for administrative personnel is offered. The key criterion of productivity – harmony of needs, interests, purposes is defined.

Ключові слова: мотивація, управлінський персонал, мотивація управлінського персоналу, гармонія, результативність.

Управлінський персонал в умовах посилення невизначеності бізнес-середовища перетворюється у критичний ресурс, який є унікальним, невичерпним та самовідтворюваним. Саме знання, вміння та навички управлінського персоналу відіграють головну роль у забезпеченні ефективного функціонування і розвитку підприємства. Специфічність статусу цієї частини персоналу підприємства, його функцій обумовлюють необхідність створення особливих умов, впровадження прогресивних форм і методів мотиваційного впливу на нього. Хоча мотивація є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених [1 – 4], у сучасній літературі майже відсутні рекомендації щодо критеріїв оцінки результативності заходів з мотивації персоналу, що вимагає розробок у цій області. Це свідчить про актуальність дослідження та його практичну значущість.

Розробляючи і впроваджуючи певні заходи щодо формування і розвитку мотиваційного механізму управлінців потрібно орієнтуватися на певний критерій. Як показав аналіз літературних джерел, оцінка результативності мотивації управлінського персоналу досі майже не проводилася, не визначено методи оцінки, її критерії. Що стосується оцінки мотиваційного механізму персоналу без виділення конкретної категорії персоналу, то цю проблему вирішувала у своєму дослідженні М. Семікіна [4]. Вона запропонувала розраховувати загальний показник ефективності соціально-економічної мотивації на підприємстві як співвідношення доходів (прибутку) підприємства і витрат на соціально-економічну мотивацію персоналу (оплату праці, надбавки, доплати, премії, різні соціальні інвестиції і витрати, пов'язані з поліпшенням умов праці) [4, с. 186]. Однак такий класичний підхід до визначення ефективності є не зовсім прийнятним стосовно мотивації управлінського персоналу. Причиною цього є складність визначення результатів і витрат на мотивацію управлінців. У даному дослідженні будемо визначати результативність механізму мотивації управлінського персоналу – через оцінку досягнення цілей підприємства та управлінського персоналу. У сучасних умовах, коли саме від управлінського персоналу залежить досягнення ключових цілей підприємства, зростає потреба узгодження цілей організації та управлінців. У той же час розуміння управлінським персоналом своєї ролі на підприємстві, наявних компетенцій тощо, приводить до ускладнення управління цією категорією працівників. Тому узгодження цілей підприємства та управлінського персоналу, в яких знаходять прояв їх найбільш актуальні потреби та інтереси, має базуватися на принципі гармонії. Цей принцип визначає необхідність найбільш сприятливого їх поєднання цілей підприємства та працівників.

Метою статті є обґрунтування критерію та методики оцінки результативності мотивації управлінського персоналу.

© Лугова В. М., 2010



Цілі підприємства та управлінського персоналу можуть співіснувати так: бути компліментарними (коли заходи щодо досягнення однієї мети сприяють досягненню іншої мети); конкурувати (коли заходи щодо досягнення однієї мети ведуть до зниження ступеня досягнення іншої мети); або бути індіферентними (коли заходи щодо досягнення однієї мети не впливають на досягнення іншої мети). У зв'язку з цим можна виділити варіанти взаємодії цілей управлінського персоналу та підприємства, що представлено на рис. 1.

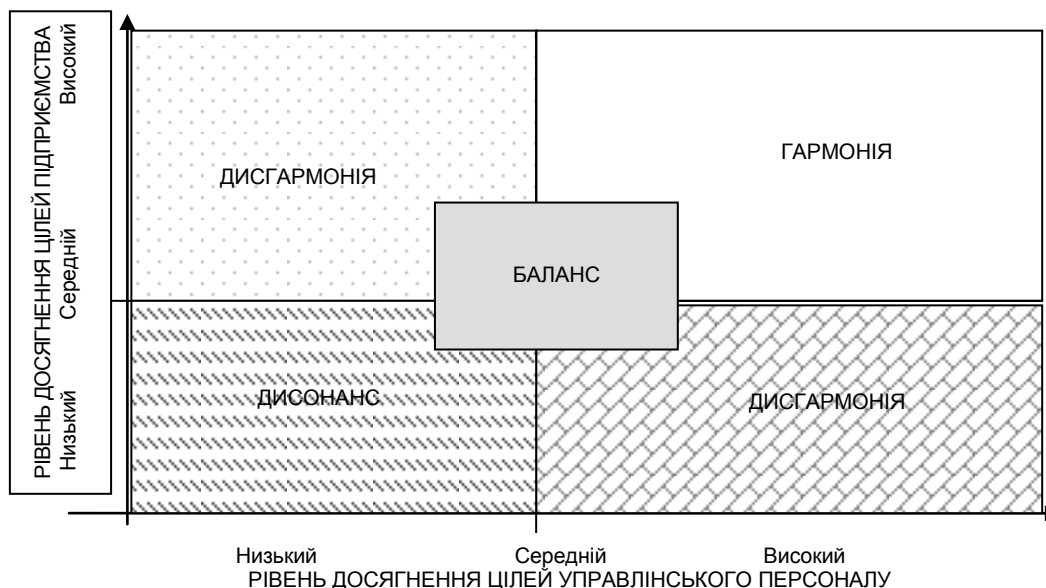


Рис. 1. Варіанти взаємодії цілей управлінського персоналу і підприємства (складено автором на підставі узагальнення [5 – 7])

Якщо досягаються цілі лише однієї сторони, можна говорити про дисгармонію – неузгодженість інтересів. У випадку, коли ні підприємство, ні працівник не можуть задовольнити свої потреби, мова йде про дисонанс – значні протиріччя інтересів, які можуть привести до розпаду та загибелі системи.

У науковій літературі [6, с. 43] широко використовують поняття "баланс інтересів" взаємодіючих суб'єктів, причому розуміють під цим не програш і не виграш жодної сторони. У конфліктології для цього використовують поняття компроміс – взаємні поступки у чомусь важливому і принциповому для кожної сторони [5, с. 529; 7, с. 223; 8, с. 303]. Однак при побудові ефективно діючого механізму мотивації працівників підприємства, а особливо управлінського персоналу такий підхід є неприйнятним, адже задоволення інтересів однієї сторони може приводити до отримання виграшу іншої, або взагалі не впливати на задоволення її інтересів. Крім того, говорити про баланс можна в тому випадку, коли є обмеженість ресурсів та існує потреба вибору альтернативних рішень, що включають одне одного, це стосується, в основному, економічних цілей. Згідно зі словником [9], баланс – система показників, що характеризують певне явище шляхом співставлення чи протиставлення окремих його сторін. Однак, якщо цілі підприємства та працівників збігаються, а це в основному відбувається при реалізації соціальних інтересів, більш доцільно для характеристики взаємодії цілей працівника і підприємства використовувати поняття "гармонія", тобто узгодження та відповідність інтересів, найбільш сприятливе їх поєднання і взаємне підсилення, досягти якого можливо шляхом гармонізації. Навіть цілі і вимоги, які здаються протилежними, є взаємопов'язаними, і виконання вимог однієї сторони неможливе без уваги до вимог іншої, і, більш того, досягнення задоволеності однієї сторони визначається перевагами, отриманими від задоволення інтересів іншої сторони. Таким чином, при введенні в дію мотивації управлінського персоналу рівень досягнення цілей управлінців та підприємства має знаходитись у межах площин "Баланс" та "Гармонія" (див. рис. 1), що буде свідчити про її результативність.

В іншому випадку механізм мотивації функціонує неефективно, а отже необхідно його діагностувати, розробляти коригуючі заходи для покращення стану, або навіть створювати якісно новий механізм, який дозволить вирішити існуючі протиріччя.

У науковій літературі пропонується значна кількість методів, за допомогою яких можна отримати інформацію про рівень досягнення цілей підприємства та працівників, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Найбільш прийнятним для досягнення мети даного дослідження є метод опитування експертів. Експертами виступають працівники системи управління, які володіють інформацією не лише про рівень досягнення власних цілей, задоволення власних потреб, а й про рівень досягнення цілей підприємства.

Підприємство і працівники мають економічні та соціальні цілі, які важко поєднувати між собою, а тому розглядати їх слід окремо. У зв'язку з цим, пропонуємо користуватися двовимірним еталоном при визначенні результативності мотивації управлінського персоналу. Загальну модель

оцінки результативності механізму мотивації управлінського персоналу ($M_{рмм}(t)$) на певний момент часу (t) можна представити у такому вигляді:

$$M_{рмм}(t) = (ET_n(t), ST_n(t), ET_{yn}(t), ST_{yn}(t)), \quad (1)$$

де ET_n, ET_{yn} – показники, що характеризують відповідно рівень досягнення економічних цілей підприємства та управлінського персоналу на визначений момент часу;

ST_n, ST_{yn} – показники, що характеризують відповідно рівень досягнення соціальних цілей підприємства та управлінського персоналу на визначений момент часу.

Для визначення результативності механізму мотивації управлінського персоналу доцільно побудувати матрицю оцінки, показниками якої є цілі підприємства та управлінського персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця якісної оцінки рівня результативності механізму мотивації працівників системи управління

Оцінка	UST_n UET_{yn} UST_{yn}	NST_n UET_{yn} UST_{yn}	UST_n NET_{yn} UST_{yn}	UST_n UET_{yn} NST_{yn}	NST_n UET_{yn} NST_{yn}	NST_n NET_{yn} UST_{yn}	UST_n NET_{yn} NST_{yn}	NST_n NET_{yn} NST_{yn}
UET_n	1;1;1;1	1;0;1;1	1;1;0;1	1;1;1;0	1;0;1;0	1;0;0;1	1;1;0;0	1;0;0;0
NET_n	0;1;1;1	0;0;1;1	0;1;0;1	0;1;1;0	1;0;1;0	0;0;0;1	0;1;0;0	0;0;0;0

Матриця будується таким чином. Спочатку визначаються середні значення показників, які визначають рівень досягнення економічних та соціальних цілей підприємства. Потім їх розподіляють на дві групи: ті, що мають значення вище за середнє ($UET_n, UST_n, UET_{yn}, UST_{yn}$), і ті, що мають значення нижче за середнє ($NET_n, NST_n, NET_{yn}, NST_{yn}$). Якщо значення показника є вищим за середнє (чотири бали і вище), йому присвоюється значення "1", нижчим – "0". За умови, коли $UET_n, UET_{yn}, ST_n, ST_{yn}$ дорівнюють "1", механізму мотивації управлінського персоналу присвоюється "високий" рівень результативності, якщо одне зі значень дорівнює "0" – "нормальний" рівень результативності, якщо два значення дорівнюють "0" – "задовільний" рівень, якщо три – "низький" рівень, чотири – "катастрофічний".

Для спрощення обробки результатів було сформовано еталонну матрицю, в якій наведено різні комбінації задоволення соціальних та економічних цілей суб'єктів взаємодії (рис. 2). Вона дозволяє визначати не лише рівень результативності механізму мотивації управлінського персоналу, а й напрямки його діагностики за наявності відхилень від норми.

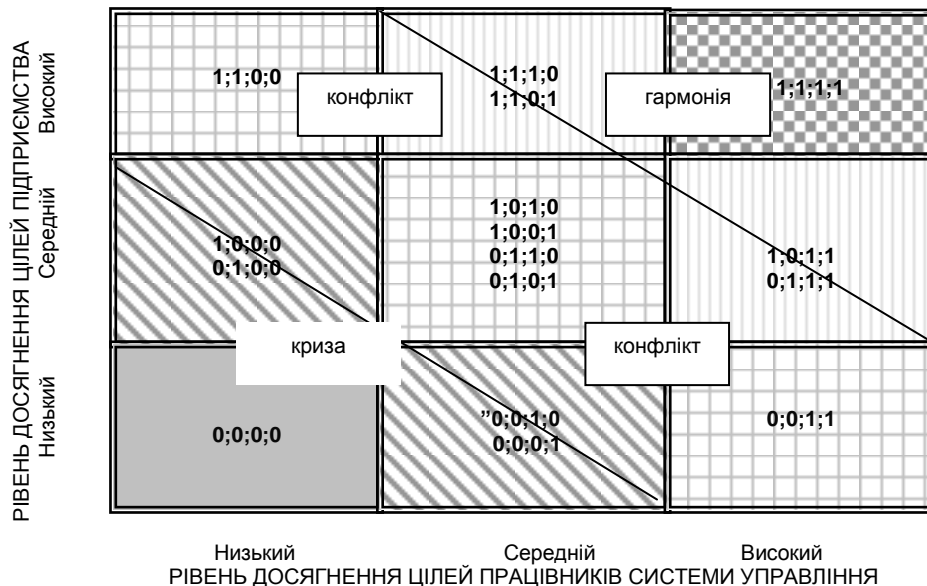







Рис. 1. Матриця оцінки рівня результативності механізму мотивації управлінського персоналу

У матриці використовуються такі позначення:

 "катастрофічний" рівень – відсутність результативного механізму мотивації, дисонанс інтересів управлінського персоналу та підприємства;

-  "низький" рівень результативності механізму мотивації, неузгодженість інтересів управлінського персоналу та підприємства;
-  "задовільний" рівень результативності механізму мотивації, дисгармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства;
-  "нормальний" рівень результативності механізму, інтереси управлінського персоналу та підприємства в основному узгоджені;
-  "високий" рівень результативності механізму, гармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства.

Розташування підприємства у відповідному полі матриці передбачає реалізацію певної стратегії поведінки для виходу з сектору чи збереження своїх позицій у ньому, які представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Перелік заходів реалізації стратегії поведінки підприємства та управлінського персоналу

Поле	Стратегія поведінки	Заходи
"Криза"	Розпад та загибель системи Реформування Революція	Визначення пріоритетів діяльності сторін Оцінка компетенцій керівного складу Обмеження системи винагородження
"Конфлікт"	Домінування (конкуренція, суперництво) Уникнення, ігнорування Поступка (приспосовування) Компроміс Співробітництво (кооперація, інтеграція)	Роз'яснення завдань і вимог до діяльності кожного управління Постановка комплексних цілей Зміна керівника, стилю керівництва Використання координаційних та інтеграційних механізмів Встановлення (уточнення) змісту системи винагородження
"Гармонія"	Співробітництво (кооперація, інтеграція)	Моніторинг функціонування механізму мотивації Підтримка системи у рівноважному стані

Практична перевірка запропонованого методичного підходу до оцінки результативності мотивації управлінського персоналу підприємств, здійснена на підприємствах Харківського регіону: ВАТ "ЗЕМЗ "Змівметалосервіс", ВАТ "Харківський завод Гідропривід", ВАТ "Турбоатом", ВАТ "Завод "Електромаш", підтвердила його конструктивність. У результаті його апробації на досліджуваних підприємствах отримано такі результати. Найбільш результативною є мотивація управлінського персоналу на ВАТ "Турбоатом". На ВАТ "Гідропривід", ВАТ "Завод "Електромаш" "задовільний" рівень результативності механізму мотивації, проявляється дисгармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства: досягаються лише економічні цілі підприємств та соціальні управлінського персоналу. У результаті того, що економічні цілі менеджерів не задовольняються, це призводить до плинності кадрів, втрати інтелектуального капіталу, відсутності лояльності персоналу, що перешкоджає досягненню соціальних цілей підприємств. Найгірша ситуація на ВАТ ЗЕМЗ "Змівметалосервіс": на підприємстві досягаються лише соціальні цілі працівників. Така ситуація може бути лише тимчасовою, якщо на підприємстві не відбудеться змін, воно припинить своє існування. Реалізація запропонованого підходу до оцінки дозволяє здійснювати моніторинг за обмеженою кількістю показників, конкретний перелік яких підприємство обирає самостійно, залежно від пріоритетних цілей. Оцінка рівня результативності механізму мотивації за такою методикою дозволяє визначити ключові проблеми підприємства в області мотивації та внести відповідні корективи в існуючий механізм мотивації працівників системи управління, що сприятиме його розвитку.

Запропоноване у роботі вирішення науково-практичного завдання щодо оцінки результативності мотивації управлінського персоналу підприємства дозволить у подальшому розробити процедуру формування механізму мотивації управлінського персоналу для окремих груп промислових підприємств, залежно від позиціонування у полі матриці. Для цього для кожної групи будуть визначені резерви мотиваційного впливу та обрано на їх основі форми, методи та засоби мотивації для гармонізації потреб, інтересів і цілей підприємства та управлінського персоналу.

Література: 1. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников / Г. Т. Куликов. – К. : ИЭ НАНУ, 2002. – 339 с. 2. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческий ресурс / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К. : Изд. Европ. ун-та, 2002. – 576 с. 3. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : [монография] / А. Л. Еськов. – Донецк : ИЭП, 2005. – 390 с. 4. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна ; [відп. ред. В. В. Онікієнко]. – Кіровоград : ПВД "Мавін", 2004. – 124 с. 5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко] ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. — М. : Дело, 1992. — 702 с. 6. Шемаєва Л. Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища / Л. Г. Шемаєва // Проблеми науки. – 2007. — № 7. — С. 39–46. 7. Анцупов А. Я. Конфліктологія : [учебник] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — СПб. : Питер, 2007. — 496 с. 8. Мирманова М. С. Конфліктологія : [учебник] / М. С. Мирманова. — М. : Академия, 2003. — 320 с. 9. Большой бухгалтерский словарь / [под ред. А. Н. Азриляна]. — М. : Институт новой экономики, 1999. — 574 с. 10. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Ю. Б. Иванова, докт. екон. наук, професора О. М. Тищенко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с.

ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО МЕНТАЛІТЕТУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Розглянуті питання, що стосуються формування колективного трудового потенціалу управлінського персоналу на основі формування і розвитку його трудового менталітету. Простежено залежність між фінансовим станом виробничої організації та рівнем розвитку трудового менталітету її управлінського персоналу.

Аннотация. Рассмотрены вопросы, касающиеся формирования коллективного трудового потенциала управленческого персонала на основе формирования и развития его трудового менталитета. Прослежена зависимость между финансовым состоянием производственной организации и уровнем развития трудового менталитета ее управленческого персонала.

Annotation. The article deals with issues relating to the formation of a collective labour potential of administrative personnel on the basis of its labour mentality forming and development. The dependence between the financial condition of industrial organization and the administrative personnel labour mentality development level is determined.

Ключові слова: колективний трудовий потенціал, управлінський персонал, трудовий менталітет, ціннісно-орієнтаційна єдність колективу (ЦОЄ).

Зростаюча роль людини у забезпеченні конкурентоспроможні виробничої організації підсилює увагу до таких понять, як поведінка персоналу, соціалізація працівника, організаційна культура, лідерство, соціально-психологічний клімат, трудовий менталітет. Це вимагає від керівників оволодіння знаннями в галузі суміжних наук і практичних навичок удосконалення методології дослідження резервів активізації поведінки людини в економічній системі.

Можна стверджувати, що у сучасних умовах підсилюється значення гуманістичного підходу до управління персоналом. Його особливістю є формування позитивної взаємодії членів колективу та керівника, створення відповідних умов для успішного входження людини в колектив, гармонізації відносин людини і колективу. Такі заходи дозволяють значно підвищити потенціал колективу, особливо того, що складається з робітників, зайнятих інтелектуальною, творчою працею. Формування ж сукупного працівника розумової праці сприяє нарощуванню інтелектуального капіталу організації та ефективного вирішенню виробничих завдань. Слід зазначити, що успішно об'єднувати потенціали працівників, зайнятих інтелектуальною, творчою працею у колективі можливо лише на основі їх трудового менталітету. Останній становить об'єктивну реальність, яку менеджери завжди були змушені враховувати при включенні людини в організацію, управління її поведінкою. Проте серйозних досліджень щодо формування і розвитку трудового менталітету персоналу на рівні організації ще не було проведено.

Узагальнення думок провідних вчених відносно поняття "трудова менталітет" [1 – 4] дозволило встановити, що його слід розглядати як спосіб сприйняття світу працівниками виробничої організації у координатах їх соціально-психологічних характеристик і ціннісних орієнтацій в трудовій діяльності, який формує їх трудову поведінку і проявляється у ставленні персоналу до праці, колег, керівника. Зважаючи на таку складну структуру трудового менталітету, його оцінювання було здійснено за допомогою таксонометричного методу. Застосування даного методу пояснюється таким [5]: по-перше, таксономічний показник рівня розвитку є синтетичною величиною, яка характеризує одиниці досліджуваної сукупності таким чином, що це дозволяє їх лінійно впорядкувати. По-друге, за його допомогою можна проводити порівняльний аналіз рівня розвитку досліджуваної сукупності одиниць, виявляючи "лідерів".

Оцінка трудового менталітету управлінського персоналу здійснювалась на базі виробничих колективів 7 підприємств машинобудування (ВАТ "Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря", ВАТ "Вовчанський агрегатний завод", ВАТ "Електромашина", ВАТ "Дослідний електромонтажний завод", ЗАТ "Манометр-Харків", ВАТ "Укрелектромаш", ЗАТ "Харківське дослідно-конструкторське бюро автоматики "Хімавтоматика"). Інформація була зібрана за допомогою анкетного опитування управлінців. До анкети були внесені питання, на основі яких проводилась оцінка ставлення працівників до праці, лояльності до колективу та до керівника. Отримання середніх оцінок за зазначеними вище показниками дозволило визначити елементи вихідної матриці даних для подальших розрахунків.

Результати оцінювання рівня розвитку трудового менталітету управлінського персоналу представлені у таблиці. Вони свідчать про неоднорідність виробничих колективів досліджуваних організацій. Це вимагає від керівництва приділити належну увагу питанням щодо якісної зміни ставлення працівників до праці, колективу та власне керівника.

Формування колективного трудового потенціалу управлінського персоналу відбувається на основі формування і розвитку його трудового менталітету. Ознакою сформованого колективного трудового потенціалу виступає високий рівень згуртованості членів колективу. Сучасні фахівці з

управління персоналом [6] рекомендують вимірювати рівень згуртованості колективу за допомогою показника ціннісно-орієнтаційної єдності членів колективу (ЦОЄ). Залежно від показника ЦОЄ можна зробити висновки про існування колективного трудового потенціалу та дослідити зв'язок між ним та рівнем розвитку трудового менталітету працівників. Запропонована у [6] методика розрахунку ЦОЄ була реалізована у групі досліджуваних виробничих організацій галузі машинобудування Харківської області. Результати розрахунку ЦОЄ управлінського персоналу досліджуваних організацій наведені у таблиці.

Таблиця

Характеристика трудових колективів управлінського персоналу виробничих організацій галузі машинобудування Харківської області

Рівень ЦОЄ, %	Рівень розвитку трудового менталітету управлінців	Інтегральний показник фінансового стану виробничої організації
ВАТ "Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"		
65,0	0,71	2,77
ВАТ "Вовчанський агрегатний завод"		
60,0	0,64	2,57
ВАТ "Електромашина"		
52,0	0,58	2,36
ВАТ "Дослідний електромонтажний завод"		
47,0	0,52	1,29
ЗАТ "Манометр-Харків"		
44,0	0,52	1,28
ВАТ "Укрелектромаш"		
41,0	0,52	0,31
ЗАТ "Харківське дослідно-конструкторське бюро автоматики "Хімавтоматика"		
39,0	0,50	-0,50

Значення показника ЦОЄ показали, що найбільш згуртованим є трудовий колектив ВАТ "Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря" та ВАТ "Вовчанський агрегатний завод", а найменш – трудовий колектив ЗАТ "Харківське дослідно-конструкторське бюро автоматики "Хімавтоматика". Що стосується інших виробничих організацій досліджуваної групи, то рівень ЦОЄ виявився недостатньо високим для того, щоб стверджувати про існування трудового потенціалу в колективній формі в даних організаціях. Значною мірою це пояснюється низьким рівнем розвитку трудового менталітету управлінського персоналу, адже перший слугує основою для його об'єднання в єдиний, згуртований колектив.

Слід додати, що відсутність сформованого колективного трудового потенціалу управлінського персоналу створює певні передумови для фінансової нестабільності виробничої організації. Для перевірки даної гіпотези скористаємось методикою оцінки фінансового стану підприємства, запропонованою вітчизняними вченими Р. Сайфулінін та Г. Кадиковим. Основною перевагою даної методики є те, що, на відміну від моделей таких західних вчених, як Е. Альтман, Ф. Ліс, Р. Таффлер, Г. Тішоу, вона враховує специфіку вітчизняної економіки [цит. за 7]. Для оцінки фінансового стану підприємства вчені пропонують розраховувати рейтингове число (R) за допомогою такої формули:

$$R = 2K_0 + 0,2K_{пл} + 0,08K_{об} + 0,45K_M + K_{ск}, \quad (1)$$

- де K_0 – коефіцієнт забезпеченості власними засобами;
 $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;
 $K_{об}$ – коефіцієнт обертання активів;
 K_M – комерційна маржа (рентабельність реалізації продукції);
 $K_{ск}$ – рентабельність власного капіталу.

Фінансовий стан підприємств, у яких значення R менше ніж одиниця, характеризується як незадовільне.

Розрахунок інтегрального показника фінансового стану виробничих організацій показав, що найбільш складна ситуація спостерігається на двох з досліджених підприємств – ВАТ "Укрелектромаш" та ЗАТ "Харківське дослідно-конструкторське бюро автоматики "Хімавтоматика" (див. таблицю).

Розрахунок фінансових показників діяльності виробничих організацій дає можливість встановити, наскільки ефективно кожна з них інтегрована в економічну систему, а рівень ЦОЄ – наскільки результативно є інтеграція в соціальну систему. Порівняння цих показників дозволяє отримати уявлення про місце виробничої організації у соціально-економічній системі. За даними, наведеними у таблиці, візуально простежується залежність між рівнем розвитку трудового менталітету управлінського персоналу, рівнем згуртованості колективу, а також інтегральним показником фінансового стану виробничої організації. Для перевірки цієї залежності скористаємось статистичними методами аналізу взаємозв'язків, зокрема методом оцінки щільності зв'язку між ознаками – розрахунком коефіцієнта рангової кореляції. Зазвичай для його розрахунку використовують формулу Спірмена, яка має такий вигляд [8]:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_j^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (2)$$

- де d_j – відхилення рангів факторної (R_x) та результативної (R_y) ознак;
 n – кількість рангів.



Коефіцієнт Спірмена, розрахований за (2), для показників "рівень розвитку трудового менталітету управлінців" та "інтегральний показник фінансового стану виробничої організації" становить 0,96. Критичне значення ρ дорівнює 0,71 для $\alpha = 0,05$ та $n = 7$, тобто істотність зв'язку між інтегральним показником фінансового стану виробничої організації та рівнем трудового менталітету її управлінського персоналу доведена з імовірністю 0,95.

Таким чином, необхідність формування колективного трудового потенціалу управлінського персоналу на основі формування і розвитку його трудового менталітету є цілком очевидною. У свою чергу, це потребує розробки й упровадження відповідної технології формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу, яка має враховувати виявлені у ході дослідження особливості кожного виробничого колективу.

Література: 1. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики : [монографія] / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – К. : Шторм, 2003. – 382 с. 2. Лукьянова Т. В. Менталитет и система управления персоналом / Т. В. Лукьянова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия. Экономика и управление. – 2005. – № 1. – С. 85–89. 3. Гриценко О. А. Менталитет як категорія інституціональної теорії / О. А. Гриценко // Экономическая теория. – 2005. – № 1. – С. 35–50. 4. Мильнер Б. З. Обучающиеся организации [Электронный ресурс] / Б. З. Мильнер. – Режим доступа : <http://www.smart-edu.com>. 5. Дороніна М. С. Оцінка розвитку трудового менталітету управлінського персоналу виробничої організації / М. С. Дороніна, Т. В. Голубева // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Вип. 248 : в 6 т. – Т. III. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – С. 549–558. 6. Дудар А. П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу : [монографія] / А. П. Дудар. – Сімферополь : Таврія, 2002. – 288 с. 7. Дубинская Е. С. Анализ современных моделей и методик прогнозирования кризисного состояния предприятий / Е. С. Дубинская // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – Краматорськ : Донбаська державна машинобудівна академія, 2009. – № 2(16). – С. 84–89. 8. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : [монографія] / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 432 с.

Дікань Л. В.

УДК 657.633(477)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ І НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТУ

Анотація. Зроблено огляд наукових досліджень, представлених на Всеукраїнську науково-практичну конференцію молодих вчених і студентів "Актуальні проблеми та перспективи розвитку державного фінансового контролю і незалежного аудиту", яка відбулась 24 – 25 лютого 2010 року. Важливіші з представлених здобутків проаналізовано і на їх основі запропоновано заходи щодо підвищення результативності контрольної діяльності з урахуванням важливіших доробок міжнародного досвіду.

Аннотация. Сделан обзор научных исследований, представленных на Всеукраинскую научно-практическую конференцию молодых ученых и студентов "Актуальные проблемы и перспективы развития государственного финансового контроля и независимого аудита", которая состоялась 24 – 25 февраля 2010 года. Важнейшие из представленных исследований проанализированы и на их основе предложены мероприятия по повышению результативности контрольной деятельности с учетом международного опыта.

Annotation. An overview of research presented at the National Scientific Conference of young scientists and students "Current problems and prospects of state financial control and independent audit", which took place February 24, 25, 2010. Important achievements of the presented and analyzed researches based on these proposed measures to improve the effectiveness of monitoring activities, taking into account the most important achievements of international experience.

Ключові слова: державний фінансовий контроль, незалежний аудит, державний аудит, контрольна діяльність.

Сучасний стан національної економіки характеризується двома основними парадигмами розвитку: кризові явища, які спричиняють першочерговість проблем забезпечення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів та стрімке поширення зазначених суб'єктів, збільшення їх кількості і напрямів діяльності. Водночас, перелічені парадигми зумовлюють важливість забезпечення результативного і дієвого контролю як головного важеля впливу на ефективність діяльності

© Дікань Л. В., 2010

господарюючих суб'єктів та основної функції держави в частині забезпечення повноти поповнення бюджетів всіх рівнів. При цьому, слід виділити основні складові контролю – державний фінансовий контроль і незалежний аудит, розвиток яких потребує негайного реформування. До того ж, слід зазначити, що проблемам державного фінансового контролю і незалежного аудиту за всіх часів приділялась належна увага, науковці та практики пропонували ґрунтовні рекомендації, спрямовані на поліпшення загального стану контрольної діяльності в Україні і це знайшло втілення в чисельних наукових доробках, присвячених зазначеній проблематиці. Але вимоги сучасності потребують зміни існуючих підходів та ідеології учасників контрольного середовища і саме це спричинило необхідність проведення кафедрою контролю і аудиту ХНЕУ Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених і студентів "Актуальні проблеми та перспективи розвитку державного фінансового контролю і незалежного аудиту", яка відбулась 24 – 25 лютого 2010 року.

На сьогодні проблематику державного фінансового контролю і незалежного аудиту займається багато вчених, серед яких А. В. Бодюк [1], В. П. Бондар [2], Ф. Ф. Бутинець [3], Н. Я. Дондик [4], Н. І. Дорош [5], С. Ю. Лапицька [6], В. К. Симоненко [7], С. П. Ярошенко [8], Г. І. Пінькас [8], О. С. Кобичева [8] та багато інших. Але, все ж таки, як показують дослідження, проблема залишається остаточно невирішеною та потребує подальших розробок. Це, загалом, і зумовило мету даного дослідження, яка полягає в огляді зазначеної науково-практичної конференції та узагальненні найбільш важливих результатів її проведення.

З огляду на найбільш гострі проблеми державного фінансового контролю і незалежного аудиту в межах конференції відбулась робота таких секцій (рисунок).

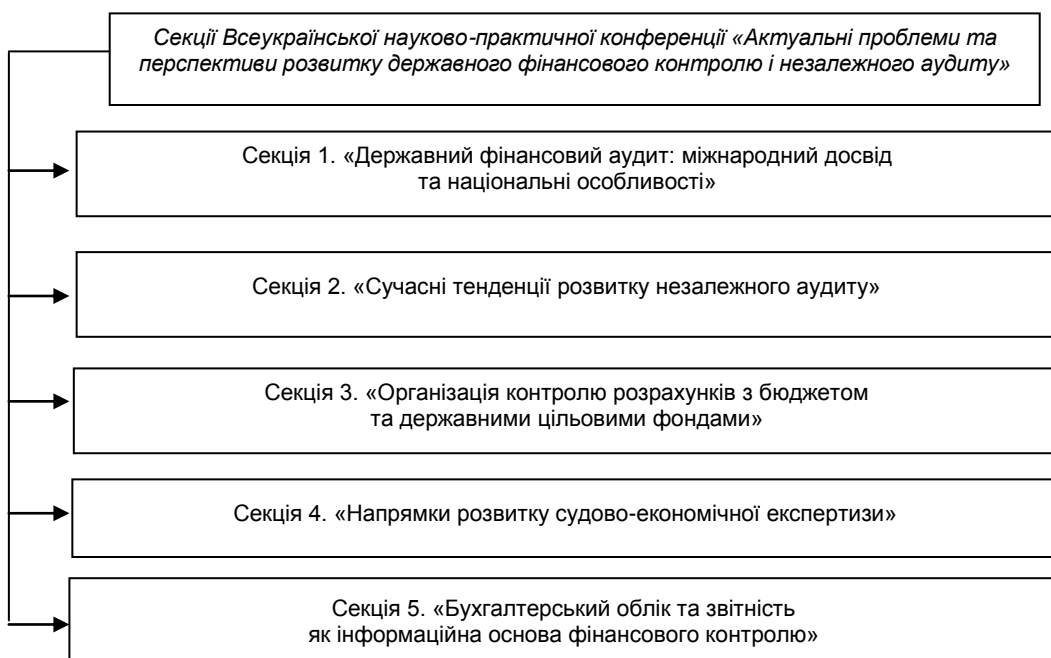


Рис. Секції Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми та перспективи розвитку державного фінансового контролю і незалежного аудиту"

Найбільш актуальні наукові напрацювання, представлені на конференцію було висунуто до обговорення в межах пленарного засідання. Розпочав роботу пленарного засідання перший проректор ХНЕУ професор *М. В. Афанасьєв*, виступивши з привітальним словом до учасників конференції та підкресливши важливість і своєчасність проведення даного заходу.

Після цього з побажаннями досягнення намічених цілей до учасників конференції звернувся декан факультету обліку і аудиту професор *Азаренков Г. Ф.*, який підкреслив позитивний вплив на проходження конференції відвідування цього заходу гостями з інших міст (*Міронова Л. О.* – м. Дніпропетровськ, *Старик М. В.* – м. Київ, *Дондик І. М.* – м. Київ, та ін.). Наступним кроком стали безпосередні виступи учасників конференції в особі провідних фахівців контролюючих органів та студентів, дослідження яких були визнані найбільш вагомими.

Так, доповідь начальника КРУ в Харківській області *Щербакова О. І.* [9, с. 5] розпочала безпосередню роботу пленарного засідання. Доповідь було присвячено підвищенню рівня державного фінансового контролю через проведення аудитів.

Виступ головного спеціаліста Територіального відділення Рахункової палати України в Харківській, Полтавській та Сумській областях *Мамедової Т. В.* було присвячено актуальним проблемам в діяльності найвищого органу незалежного фінансового контролю, що є наслідком гармонізації вітчизняного досвіду здійснення контрольних заходів з міжнародними вимогами. Разом з цим, *Мамедовою Т. В.* зазначені вже досягнуті результати діяльності Рахункової палати в цілому та її територіальних представництв зокрема, стосовно здійснення перевірок законності, результативності



й ефективності формування і виконання Державного бюджету України. Серед перспективних напрямів *Мамедовою Т. В.* зазначено напрями, передбачені Концепцією розвитку внутрішнього фінансового контролю, яка неодмінно стане підґрунтям роботи Рахункової палати України.

До того ж, в межах пленарного засідання було здійснено доповіді студентських досліджень, присвячених зарубіжному досвіду державного фінансового контролю і його адаптації до національного середовища, шляхам реформування контрольної діяльності на основі удосконалення нормативно-правового підґрунтя, питанням необхідності уточнення економічного змісту державного аудиту тощо.

Після пленарного засідання було розпочато роботу секцій конференції, в межах яких відбулося обговорення окремих питань фінансового контролю в розрізі основних його форм та складових.

У межах кожної із зазначених секцій розглядалися дискусійні питання окремих напрямів контрольної діяльності, в результаті чого діяльність секції отримувала теоретичні і практичні результати власної роботи. Теоретичні і практичні результати роботи секцій узагальнено в таблиці.

Таблиця

Теоретичні і практичні результати роботи секцій
(узагальнено автором)

Номер секції	Теоретичні результати	Практичні результати
1	Розгляд основних проблем недосконалості теоретичного підґрунтя державного фінансового аудиту; уточнення поняття аудиту ефективності, економічного змісту фінансового контролю шляхом виокремлення його видів, форм та складових, узагальнення принципів державного аудиту тощо	Розробка й обґрунтування шляхів вдосконалення системи державного фінансового контролю взагалі і державного фінансового аудиту зокрема, в тому числі базуючись на досвіді зарубіжних країн; обґрунтування доцільності застосування документальних методів при практичному здійсненні державного аудиту; запропонування шляхів поліпшення діяльності Рахункової палати України як суб'єкта державного фінансового аудиту
2	Обговорення ключових тенденцій розвитку незалежного аудиту; визначення напрямів удосконалення контролю якості аудиту в Україні; розробка й обґрунтування шляхів адаптації Міжнародних стандартів аудиту до українського законодавчого підґрунтя, уточнення класифікації шахрайств у контексті аудиторської перевірки	Удосконалення методики проведення аудиту основних засобів підприємства, внутрішнього аудиту запасів підприємства, аудиту карткового бізнесу
3	Дискусії стосовно організації контролю розрахунків з бюджетом та державними цільовими фондами; розробка шляхів удосконалення нормативно-правового забезпечення погашення заборгованості перед Пенсійним фондом України; уточнення класифікації фінансового контролю органів Державної податкової служби України; удосконалення теоретичних засад податкового планування; розробка напрямів належного захисту інтелектуального капіталу промислового підприємства	Розробка напрямів практичної реалізації механізму оцінки особливостей процесу розстроченого та відстроченого податкових зобов'язань
4	Удосконалення теоретичного підґрунтя судово-економічної експертизи в частині уточнення базових понять, а саме визначення поняття судово-економічної експертизи; узагальнення завдань здійснення такої експертизи тощо	Удосконалення методики судово-економічної експертизи виконання кошторису, оцінки якості та ефективності судово-економічної експертизи
5	Розробка й обґрунтування напрямів удосконалення інформаційного забезпечення контролю фінансового стану підприємства; уточнення теоретичних підходів до системи обліку, аналізу й управління виробничими запасами підприємства та розрахунками з оплати праці	Удосконалення процесу практичної реалізації справляння ПДВ; розробка шляхів покращення інформативності обліку виробничих запасів, амортизації нематеріальних активів

Отже, як видно з таблиці, роботу секції науково-практичної конференції можна вважати результативною через отримання достатньо вагомих теоретичних і практичних результатів.

Але, перш за все, хотілося б висвітлити найбільш важливі наукові доробки учасників конференції, провести їх критичний аналіз та на їх основі уточнити деякі з напрацювань, подавши авторське бачення окремих доробок.

Так, узагальнюючи наукові дослідження учасників конференції, можна підкреслити, що більшість з них носять характер чіткого спрямування на вивчення міжнародного досвіду фінансового контролю в розрізі окремих його форм та складових, саме тому, на думку автора, доцільно узагальнити деякі з них та здійснити їх аналіз.

Такі дослідження можна умовно поділити на дві групи: присвячені впровадженню в Україні Концепції розвитку внутрішнього фінансового контролю терміном до 2015 року та присвячені удосконаленню незалежного аудиту з урахуванням сучасних вимог європейської спільноти. Стосовно

першої групи досліджень, то, як видно з матеріалів виступів, учасники конференції по-різному ставляться до зазначеної проблематики, пропонуючи істотно різні напрями доповнення чи внесення змін у зазначений законодавчий акт. Так, наприклад, *Якименко Н. А.* пропонує ряд заходів, втілення яких вважає необхідною умовою отримання позитивного результату впровадження Концепції [9, с. 17]. *Николаєнко К. І.*, спираючись на досвід Франції пропонує власну модель національної системи державного фінансового контролю і аудиту, яка є доповнення до реалізації Концепції [9, с. 23]. *Білокобильська Л. С.* пропонує і належним чином обґрунтовує шляхи вдосконалення методики аудиту ефективності з урахуванням міжнародного досвіду, що також враховує вимоги Концепції. Існують і дослідження, в яких йдеться про зміни ключових положень Концепції (дослідження *Ветчинкіної К. О.*, *Миколенко М. С.*).

Отже, єдиного погляду на доцільність та необхідність схвалені Концепції не існує. У свою чергу, на думку автора, Концепція, все ж таки, є вагомим та правильним кроком у напрямку реформування системи державного фінансового контролю в Україні. Безперечно, процес реформування діючої сьогодні системи державного фінансового контролю – це складний процес. На шляху такого реформування стоїть певна кількість перешкод: починаючи від необхідності розробки широкого кола законодавчих актів, які б врегулювали процес реформування, і закінчуючи необхідністю перепідготовки кадрів контрольно-ревізійних органів. Останнє потребує великих зусиль та часу через те, що, перш за все, необхідно змінити ідеологію всіх учасників бюджетного процесу, досягти усвідомлення керівниками бюджетних установ повної відповідальності в широкому розумінні цього слова, усвідомлення ревизорами нової місії аудиторів тощо. Отже, розроблена Концепція та план її реалізації, безперечно, має велику кількість переваг та в разі успішної реалізації здатна наблизити нашу країну до світових стандартів та вимог і сприятиме адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС.

Щодо другої групи досліджень, присвячених міжнародному досвіду незалежного аудиту, то всі вони присвячені окремим питанням аудиторської перевірки (принципу незалежності – дослідження *Лози С. А.*, контролю якості аудиторських послуг – дослідження *Істоміної М. Ю.*, проблемним аспектам застосування Міжнародних стандартів аудиту – дослідження *Чекалкіної О. С.*). Ґрунтуючись на базових засадах, викладених даними учасниками конференції, можна підкреслити авторське бачення з даного питання. Кожна країна має власні особливості незалежного аудиту, вивчення яких є для України достатньо важливими. Але не всі вони можуть бути перенесені на національне середовище та бути результативно застосовані в нашій країні. Тому необхідним є виокремлення саме таких напрацювань, які доцільно впровадити в національну систему організації незалежного аудиту.

На думку автора, в Україні доцільно забезпечити регулювання незалежного аудиту виключно громадськими органами, що безперечно сприятиме послабленню державного регулюванню аудиту. До того ж, необхідно чітко сформулювати напрями міжнародної співпраці українських аудиторів із зарубіжними фахівцями. Така співпраця можлива у вигляді семінарів, конференцій, круглих столів, що безперечно забезпечить результативний обмін досвідом та підвищить кваліфікацію аудиторів. Достатньо важливим є питання адаптації українського законодавства до міжнародних вимог в частині узгодження національного нормативно-правового підґрунтя з міжнародними стандартами аудиту.

Таким чином, наукова новизна даної статті полягає в запропонованні й обґрунтуванні пропозицій щодо запозичення міжнародного досвіду у сфері державного фінансового контролю і незалежного аудиту, підґрунтям чого стали наукові дослідження учасників висвітленої у статті конференції.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх застосування у практичній діяльності контролюючих органів з метою підвищення результативності їх роботи.

При цьому, як напрямом подальших досліджень, необхідно зазначити на необхідності розробки конкретного механізму втілення напрацювань міжнародного досвіду в національне контрольне середовище.

Література: 1. Бодюк А. В. Методологічні та нормативно-правові аспекти аудиту підприємницької діяльності : монографія / А. В. Бодюк. – К. : Кондор, 2000. – 356 с. 2. Бондар В. П. Концепція розвитку аудиту в Україні: теорія, методологія, організація : монографія / В. П. Бондар. – Житомир : ЖДТУ, 2008. – 456 с. 3. Бутинець Ф. Ф. Альфа і омега бухгалтерського обліку або моя болісна несповідь / Ф. Ф. Бутинець ; за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП "Рута", 2007. – 327 с. 4. Дондик Н. Я. Спеціальні бухгалтерські знання та їх застосування під час розслідування економічних злочинів : монографія. – К. : Атіка, 2007. – 144 с. 5. Дорош Н. І. Аудит: методологія і організація / Н. І. Дорош. – К. : Т-во Знання КОО, 2001. – 402 с. 6. Лапицька С. Ю. Фінансовий контроль як частина управлінського процесу : монографія / С. Ю. Лапицька. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2003. – 104 с. 7. Симоненко В. К. Основи єдиної системи державного фінансового контролю в Україні (макроекономічний аспект) / В. К. Симоненко, О. І. Барановський, П. С. Петренко. – К. : Знання України, 2006. – 280 с. 8. Ярошенко С. П. Теоретичні і методологічні основи контролю : монографія / С. П. Ярошенко, Г. І. Пінюк, О. С. Кобичева. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 251 с. 9. Управління розвитком. Збірник наукових робіт за матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів "Актуальні проблеми та перспективи розвитку державного фінансового контролю і незалежного аудиту" 24 – 25 лютого 2010 року // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – 2010. – № 2 (78).

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ: ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Досліджено особливості перебігу етапів управління людськими ресурсами на мікроекономічному рівні та запропоновано основні напрями й заходи щодо удосконалення цього процесу.

Аннотация. Исследованы особенности этапов процесса управления человеческими ресурсами на микроэкономическом уровне и предложены основные направления и мероприятия по его усовершенствованию.

Annotation. The features of stages of managerial process by human resources on a microeconomic level are researched and the basic directions and actions on its improvement are offered.

Ключові слова: людські ресурси, мікроекономічний рівень, управління, заходи, етапи, напрями.

В умовах сьогодення та розбудови сучасної економіки, якій притаманні тенденції соціалізації, гуманізації, особливої актуальності набувають питання управління людськими ресурсами на всіх рівнях управління. Щодо мікроекономічного рівня, ефективне управління людськими ресурсами є одним з основних чинників як забезпечення, так і підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Дослідженню проблем економіки праці й управління людськими ресурсами приділяли значну увагу у своїх роботах багато вітчизняних і зарубіжних учених, таких, як М. Армстронг, В. Галенко, О. Гришнова, А. Колот, Г. Назарова, Н. Лук'яченко, Л. Шаульська, М. Пул, М. Уорнер, але незважаючи на глибоку опрацьованість питань економіки праці й ефективного управління людськими ресурсами, остаточно не вирішеними залишаються проблеми оцінювання результатів їх використання, матеріальної і морально-статусної мотивації працівників, аналізу застосування елементів маркетингового підходу в управлінні, зокрема щодо створення стійкої зацікавленості персоналу в роботі на певному підприємстві. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних засад і методичного забезпечення з означених питань.

Мета статті – визначити особливості перебігу етапів процесу управління людськими ресурсами на мікроекономічному рівні та запропонувати основні напрями й заходи з удосконалення цього процесу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали положення сучасних економічних теорій, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економіки праці й управління людськими ресурсами, закони та нормативні акти України. Усі науково-практичні пропозиції, викладені у статті, сформовані на основі використання результатів опитування працівників промислових підприємств Харківського регіону, даних статистичної звітності підприємств машинобудування і металообробки, харчової, легкої промисловості. Практичне застосування пропозицій на підприємствах промисловості сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання результатів використання людських ресурсів, їх матеріальної і нематеріальної умотивованості й ефективності управління.

Більшість літературних джерел пропонує виділяти вісім етапів управління людськими ресурсами на підприємстві: планування, набір, відбір, визначення заробітної плати і пільг, профорієнтація та адаптація, навчання, оцінка трудової діяльності, підготовка керівних кадрів і управління просуванням по службі [1 – 3].

Узагальнюючи результати управління людськими ресурсами на промислових підприємствах України, можна виділити такі основні відмінності:

більшість з них в основному використовує екстенсивні методи управління, підхід до якого є формальним, у ньому недостатньо враховується соціальний аспект;

у зв'язку з переважанням екстенсивних засобів управління людськими ресурсами не повною мірою використовується їх інтелектуальний потенціал;

переважає матеріальне мотивування праці;

слабко досліджується ринок праці, при цьому практично не враховується системний, комплексний підходи і маркетингова парадигма.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у вдосконаленні концептуальних положень управління людськими ресурсами з метою забезпечення їх сталого розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сутність запропонованих положень полягає у такому:

людські ресурси необхідно розглядати як реальні, тобто ті, що працюють на даному підприємстві, і потенційні, які мають змогу, бажання працювати, або в яких зацікавлений суб'єкт господарювання безпосередньо;

розглядаючи людські ресурси за групами (класифікаційними ознаками), необхідно використовувати не тільки традиційний підхід у їх групуванні за професією, кваліфікацією, спеціальністю

тощо, а й враховувати їх особистісні характеристики, такі, як темперамент, характер, здібності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, товариськість, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії у підвищенні ефективності праці, тобто застосовувати соціальний підхід в управлінні;

процес управління людськими ресурсами є складним і багатоетапним, тому з метою його регулювання й впорядкованості доцільно застосовувати загальні, часткові й особистісні принципи. До загальних необхідно віднести принципи науковості, єдності теорії і практики, комплексності, системності, прогресивності, об'єктивності, стійкості, гнучкості, ефективності, правової регламентації, до часткових – автономії, демократичності, єдиноначальності, ієрархічності, зворотного зв'язку, колегіальності, оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні, постійного контролю, прогнозування, простоти організації, до особистісних – лідерства, орієнтації на цінності, відповідальності, розуміння важливості завдання, правильного підбору і розстановки кадрів, розподілу праці, змагальності, соціальної орієнтації управління, стимулювання. Це дозволить мати повну відповідність процесу управління людськими ресурсами загальному процесу управління підприємством (за рахунок застосування загальних принципів), функціям менеджменту (завдяки використанню часткових принципів) та особливостям сприйняття економічної дійсності конкретними особами (згідно з особистісними принципами);

у процесі управління доцільно враховувати як потреби і можливості підприємства щодо використання й удосконалення людських ресурсів, так і потреби й можливості самих людських ресурсів, тобто їх зрілість, готовність до виконання певної роботи, яка є атрибутом як конкретної ситуації, так і певного працівника;

у процесі управління необхідно здійснювати постійний моніторинг результатів (рівня) використання людських ресурсів за показниками, що характеризують вплив як екстенсивних, так й інтенсивних чинників за показниками. До екстенсивних показників слід відносити ті, що характеризують час роботи, навантаження, збільшення чисельності людських ресурсів, а до інтенсивних – рівень кваліфікації працівника, його підвищення за час роботи на підприємстві, інтелектуальний потенціал людських ресурсів. При цьому аналіз рівня використання людських ресурсів доцільно здійснювати комплексно, тобто з урахуванням стану всіх інших видів економічних ресурсів і складових конкурентоспроможності підприємства;

підвищити ефективність управління людськими ресурсами можливо на основі застосування валентної мотивації до кожного з працівників. У процесі матеріального мотивування необхідно економічно обґрунтовувати загальний розмір фонду матеріального заохочення відповідно до показників економічної ефективності діяльності підприємства або його структурного підрозділу, якими в сучасних умовах становлення і розвитку ринкових відносин можуть бути показники рентабельності. Щодо нематеріальної мотивації, її застосування може бути обґрунтованим лише тоді, коли працівник не тільки прагне її отримання, а й готовий до її сприйняття. Тільки в цьому разі підприємство може мати віддачу від результатів праці, адекватну його витратам;

з метою забезпечення привабливості підприємства як для реальних, так і для потенціальних людських ресурсів, що втілюється у зростанні продуктивності праці, зменшенні соціальної напруги в колективі, згуртованості працівників, підвищенні їх кваліфікованості, забезпеченні високого рівня конкуренції у процесі відбору, набору й просування кадрів, в управлінні людськими ресурсами доцільно застосовувати маркетинговий підхід та засоби брендингу як одного з нових провідних ресурсів підприємства в сучасних умовах інформатизації й інтелектуалізації соціально-економічних відносин на ринку.

Запропоновані положення відрізняються комплексністю і є доцільними для практичного використання підприємствами незалежно від їх галузевої приналежності або організаційно-правової форми чи форми власності.

У запропонованих положеннях використовується поняття готовності до використання та професійного вдосконалення людських ресурсів, яке рівною мірою відноситься як до них самих, так і до підприємства, що запропоноване до використання у роботі А. С. Попова [4]. Це поняття комплексне, яке має враховувати спонукальні мотиви, що формують потреби, і можливості як з боку підприємства, так і людських ресурсів безпосередньо.

Під спонукальними мотивами людських ресурсів до самовдосконалення розуміють їх потреби до самовираження, реалізації творчих здібностей. Спонукальними мотивами підприємства виступає бажання підвищити рівень своєї ефективності та конкурентоспроможності за рахунок вдосконалення складової людських ресурсів.

Можливості людських ресурсів – це комплекс їх індивідуальних (розумових, психологічних і фізичних) та загальних характеристик. Можливостями підприємства є фінансові, організаційні і часові резерви, які можуть бути задіяні для використання й професійного вдосконалення людських ресурсів.

Об'єднання спонукальних мотивів і можливостей до вдосконалення людських ресурсів за допомогою керівної дії характеризує готовність. Готовність властива як підприємству, так і людським ресурсам, оскільки і людські ресурси, і підприємство мають спонукальні мотиви та можливості, отже, готовність до вдосконалення людських ресурсів може бути класифікована за двома ознаками:

об'єктом:

людських ресурсів (включає потреби і можливості людських ресурсів до вдосконалення); підприємства (включає потреби і можливості підприємства із вдосконалення людських ресурсів);



загальна (є синтезом готовностей людських ресурсів і підприємства до вдосконалення);
типом прояву:

латентна, тобто неявна (виражається у наявності можливостей і мотивів до вдосконалення);

явна (крім можливостей і мотивів, включає дії з удосконалення) [4].

Таким чином, готовність людських ресурсів підприємства до використання і професійного вдосконалення (кар'єрного зростання) є однією з базових категорій, що об'єднує інтереси працедавця і працівника у цілях підвищення конкурентоспроможності як першого, так і другого.

Розглянемо особливості застосування запропонованих положень згідно з основними етапами управління людськими ресурсами на підприємствах.

Як правило, дослідники [3; 5; 6] розглядають етапи управління діалектично взаємозв'язано, але у той же час і відособлено, що не дозволяє їм досягти достатньої спадкоємності. Проведене дослідження етапів управління людськими ресурсами дозволило виділити як перші три етапи – планування, набір і відбір. У сучасних умовах підхід, що розглядає їх відособлено, не відповідає вимогам мінливих тенденцій економіки. Для того щоб забезпечити досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства і його зростання, до управління на цих трьох етапах слід підходити з позицій маркетингової парадигми, досліджуючи потреби і можливості людських ресурсів, підприємства. Маркетинговий підхід до управління людськими ресурсами повинен здійснюватися на всіх підприємствах, незалежно від їх розміру і виду діяльності. На великих підприємствах функцію маркетингу людських ресурсів має здійснювати спеціальний підрозділ (відділ кадрів), а малі підприємства можуть доручати її стороннім організаціям на контрактній основі.

Управління людськими ресурсами на основі маркетингових досліджень доцільно здійснювати відносно потенційних, тобто зовнішніх людських ресурсів підприємства, і реальних, тобто його персоналу. Решта п'ять етапів (визначення заробітної плати і пільг, профорієнтація та адаптація, навчання, оцінка трудової діяльності, підготовка керівних кадрів і управління просуванням по службі) відносяться тільки до реальних людських ресурсів і здійснюються на самому підприємстві. Крім спеціальних підрозділів, роботу з кадрами на підприємстві здійснюють всі лінійні керівники та деякі функціональні відділи: відділ праці і заробітної плати, технічного навчання, стратегічного управління й розвитку підприємства. Кожен з етапів у цілях забезпечення конкурентоспроможності підприємств має відповідати своїм характеристикам, тому доцільно розглянути їх послідовно.

Першим етапом управління людськими ресурсами, на думку М. Х. Мескона та інших [7], є планування, роль якого зростає у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу, що обумовлено подовженням термінів підготовки фахівців, підвищенням частки кваліфікованих працівників. О. С. Виханський, А. И. Наумов [8], В. А. Елисеєв [9] у своїх роботах стверджують, що планування людських ресурсів – дуже важливий етап управління. Він є відносно новим для більшості українських підприємств, оскільки до недавнього часу основна увага приділялася плануванню інших економічних ресурсів (матеріальних, технічних, фінансових). Здатність підприємства успішно планувати людські ресурси залежить від того, наскільки точно будуть розраховані, а потім проконтрольовані витрати праці. За своєю сутністю планування людських ресурсів полягає у застосуванні процедур визначення імовірної кількості працівників для комплектації штату, у загальному випадку воно здійснюється у три етапи: оцінка наявних ресурсів; оцінка майбутніх потреб; розробка програми задоволення майбутніх потреб.

До визначення необхідної чисельності персоналу рекомендується застосовувати три підходи [10]: маржиналістський; експертно-статистичний; аналітично-нормативний. Маржиналістський підхід доцільно застосовувати за умови фіксованих витрат на устаткування і матеріали. Експертно-статистичний підхід гнучкіший у використанні, оскільки він дозволяє встановити залежність необхідної чисельності персоналу від чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналітично-нормативний підхід до визначення чисельності персоналу може використовуватися для конкретного трудового процесу.

Аналіз робіт на етапі планування людських ресурсів у сучасних умовах на промислових підприємствах дозволив виявити такі негативні тенденції:

1. Відсутній системний підхід до розгляду ринку праці відповідно до класифікації людських ресурсів.
2. Не використовується ситуаційний підхід для вибору методу визначення необхідної чисельності персоналу.
3. Слабко враховується зв'язок людських ресурсів як однієї зі складових конкурентоспроможності підприємства з рештою складових.
4. Існує слабкий взаємозв'язок у задоволенні потреби підприємств і самих людських ресурсів у забезпеченні трудової діяльності.
5. Належним чином не застосовуються методи маркетингу у дослідженні з точки зору попиту і пропозиції ринку праці і внутрішньої потреби у трудових ресурсах.
6. Не приділяється належна увага можливостям самоменеджменту людських ресурсів у процесі формулювання вимог до претендентів.

Для того щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства за рахунок ефективного управління людськими ресурсами, на етапі планування слід використовувати такий комплекс заходів:

- упроваджувати маркетингові методи роботи з реальними і потенційними людськими ресурсами, зокрема брендинг;
- ураховувати соціальну складову людських ресурсів;

ураховувати при розробленні програм мотивації людських ресурсів перспективи їх професійного і кар'єрного зростання;
використовувати ситуаційний підхід до вибору методу визначення необхідної чисельності персоналу.

Другим етапом є набір, на якому доцільно здійснювати запрошення потенційних людських ресурсів до роботи на даному підприємстві. Він полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якими підприємство відбирає найнеобхідніших для нього працівників. На думку Г. Г. Зайцева [11], Е. В. Маслова, М. Х. Мескона [7], ця робота має проводитися за всіма спеціальностями, а необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою у ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плинність кадрів, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору найму, розширення сфери діяльності організації. Набір здійснюється із зовнішніх і внутрішніх джерел. До способів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звернення до агентств із працевлаштування і до фірм, що поставляють керівні кадри, направлення осіб, що уклали контракт, на спеціальні курси при навчальних закладах. Існує практика запрошення місцевого населення у відділ кадрів для подачі заяв на можливі у майбутньому вакансії.

У сучасних умовах промисловим підприємствам України на етапі набору людських ресурсів властиві такі негативні тенденції:

1. Належним чином не застосовуються методи маркетингу для дослідження ринку людських ресурсів і потреби в них.
2. Не дотримується залежність службового зростання співробітників від рівня ефективності їх роботи.
3. Не використовуються сучасні інформаційні технології для інформування претендентів на посаду.
4. Слабко використовуються сучасні прийоми відсівання непрофесійних кандидатів, які враховують професійні навички.

Підвищити ефективність управління людськими ресурсами на етапі набору можливо за допомогою такого комплексу заходів:

сегментації та дослідження ринку праці;

впровадження сучасних інформаційних технологій та брендингу.

Наступним після набору етапом є відбір, який є оцінкою кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного у ході набору, тобто потенційні людські ресурси перетворюються на реальні. На цьому етапі керівництво селективно відбирає найбільш придатних за вимогами підприємства кандидатів з резерву, створеного у ході набору. У більшості випадків вибирати слід осіб, які мають найвищу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на посаді. Для керівних посад, особливо вищого рівня, важливе значення мають навички налагодження міжособистісних відносин, а також сумісність кандидата з вищими керівниками і з його підлеглими. Ефективний відбір кадрів є однією з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

Такі фахівці, як Г. Г. Зайцев [11], Б. Ю. Хигир [12], відносять до трьох найбільш широко вживаних методів збору інформації, потрібної для ухвалення рішень при відборі, випробування, співбесіди і центри оцінки. Найбільш поширені відбіркові випробування передбачають вимірювання здатності виконання завдань, пов'язаних з передбачуваною роботою. Інший вид випробувань передбачає оцінку психологічних характеристик, таких, як рівень інтелекту, зацікавленість, енергійність, відвертість, впевненість у собі, емоційна стійкість й увага до деталей. Бланки заяв, хоча вони і не відносяться до дійсних засобів визначення здібностей або психологічних характеристик, теж можуть застосовуватися для порівняльної оцінки рівня кваліфікації (конкретні відомості, які потрібно вказати у бланку заяви про стаж попередньої роботи, зарплату, характер освіти і закінчений навчальний заклад, хобі). У центрах оцінки аналізують здатність до виконання пов'язаних з роботою завдань методами моделювання. Співбесіди дотепер є найбільш широко використовуваним методом відбору кадрів. Разом з тим, дослідження виявили цілий ряд проблем, що знижують ефективність співбесід як інструмента відбору кадрів. Основа цих проблем має емоційний і психологічний характер. Так, наприклад, існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на основі першого враження, без урахування сказаного у подальшому ході співбесіди. Інша проблема полягає у тенденції оцінювати кандидата порівняно з особою, з якою проводилася співбесіда безпосередньо перед цим.

Етапові відбору людських ресурсів на сьогодні на промислових підприємствах властиві такі негативні тенденції:

1. Належною мірою не застосовуються методи маркетингу, що дозволяють позиціонувати претендентів відповідно до вимог до них.
2. Не відпрацьовані критерії відбору кандидатів.
3. Рідко використовуються зовнішні незалежні центри оцінки.
4. Застосовується суб'єктивний підхід до вибору кандидатів на посаду.
5. Недостатньо використовуються сучасні критерії відбору щодо виявлення креативних, психологічних і комунікативних здібностей.

Підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на етапі відбору людських ресурсів можна за допомогою використання такого комплексу заходів:

розроблення індивідуальних програм і методів оцінки кандидатів залежно від посади і професійних вимог, що приведе до зростання об'єктивності;

залучення зовнішніх незалежних фахівців для оцінювання претендентів з метою зниження суб'єктивності.



Наступний етап – визначення заробітної плати і пільг – реалізується під час розробки структури заробітної плати і пільг у цілях залучення, найму і збереження службовців. На думку К. С. Ремізова [13], вид і кількість винагород, пропонувані організацією, мають велике значення для оцінки якості трудового життя. Винагороди впливають на рішення людей щодо влаштування на роботу, продуктивність їх праці. Термін "заробітна плата" відноситься до грошової винагороди, виплачуваної організацією працівникові за виконану роботу. Вона направлена на винагороду службовців за виконану роботу (реалізовані послуги) і на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності. Як стверджує С. В. Шекшня [14], для працедавця, який купує ресурс праці для використання його як одного з чинників виробництва, заробітна плата найнятих робітників є одним з елементів витрат виробництва. Підприємство не може набрати й утримати робочу силу, якщо воно не виплачує винагороду за конкурентоспроможними ставками і не має шкали оплати, що стимулює людей до роботи у даному місці. Організація оплати праці на підприємстві включає: встановлення умов оплати праці; встановлення норм трудових витрат; визначення системи оплати праці, тобто способу обліку при оплаті індивідуальних і колективних результатів праці [13]. Умови оплати праці на підприємстві передбачають, перш за все, оплату за працю у межах встановлених трудових обов'язків, тобто оплату за норму праці. Встановлення норм трудових витрат має проводитися на основі аналізу ступеня завантаження працівників і раціонального розподілу обов'язків, вдосконалення структури управління і впровадження сучасних технічних засобів.

Традиційний підхід до надання додаткових виплат полягає у тому, що однакові надбавки до зарплати мають всі працівники одного рівня. А. И. Рофе [10] говорить про те, що дослідження показують, що не всі цінують такі надбавки. Їх сприйнятна цінність залежить від особистісних особливостей працівника. Тому існує система, коли працівнику дозволяється самому вибрати у встановлених межах той пакет пільг, який найбільш його влаштовує.

Проведений аналіз особливостей щодо визначення розміру заробітної плати і пільг виявив такі негативні тенденції:

1. Використання матеріального і нематеріального стимулювання праці без урахування активних потреб людських ресурсів та індивідуального підходу.
2. Практично відсутні умови, що сприяють самоменеджменту людських ресурсів.
3. Система преміювання не має чіткого зв'язку з результатами праці як на рівні окремих фахівців, так і на рівні підрозділів.
4. Недостатнє використання сучасної контрактної форми оплати праці.

Підвищити рівень ефективності управління на етапі визначення заробітної плати можливо за допомогою таких заходів:

- встановлення прямого взаємозв'язку між результатами діяльності підприємства, результатами праці і їх оплатою;
- надання можливості лінійним керівникам самостійно вирішувати питання про призначення розмірів і видів премій відповідно до результатів праці підлеглих;
- упровадження можливості індивідуального вибору типу пільг і додаткової зарплати залежно від потреб працівників та їх валентності;
- створення сприятливих умов для самоменеджменту, що покращить результати трудової діяльності працівників.

Наступний етап управління людськими ресурсами – це профорієнтація та адаптація, які є введенням найнятих працівників до організації та її підрозділів, розвиток у працівників розуміння того, що чекає від них організація і яка праця у ній одержує заслужену оцінку. Цей етап є першим кроком до того, щоб зробити роботу працівника якомога продуктивнішою. Якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно має завжди пам'ятати, що організація – це соціальна система, а кожен працівник – це особа. Коли нова людина приходить в організацію, вона використовує набуті раніше досвід і погляди, які можуть не відповідати традиціям підприємства.

М. Х. Мескон [7] і Г. Г. Зайцев [11] у ході досліджень приходять до висновку, що для вдосконалення людських ресурсів на підприємстві має бути розроблена система адаптації підлеглих, інакше персонал може розчаруватися через нездійсненість своїх надій, думати, що у поведінці слід керуватися досвідом, набутим на попередній роботі, що негативно позначиться на рівні конкурентоспроможності підприємства.

На етапі профорієнтації й адаптації людських ресурсів у сучасних умовах більшості вітчизняних промислових підприємств властиві такі негативні тенденції:

1. Немає одночасного врахування можливостей підприємства і потреб людських ресурсів у підвищенні їх рівня кваліфікації.
2. Недостатньо враховуються соціально-психологічні чинники в управлінні людськими ресурсами.
3. Недостатньо уваги приділяється реалізації інтелектуального потенціалу людських ресурсів.
4. Відсутня чітка система організації профорієнтації та адаптації.

Управління людськими ресурсами на етапі профорієнтації та адаптації слід удосконалити за допомогою таких заходів:

- переважною умовою повинна стати система наставництва, яка сприяє зменшенню періоду адаптації;
- визначення обґрунтованого терміну адаптації залежно від складності робіт і їх узгодження з додатковими виплатами;

впровадження програм обов'язкової професійної підготовки залежно від видів робіт і кваліфікаційних вимог до них.

Наступним етапом є навчання, яке полягає у розробленні програм для навчання трудовим навичкам, потрібним для ефективного виконання певної сукупності робіт. Цей етап є найважливішим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз літературних джерел [4; 5; 9; 15] дозволив зробити висновок, що між кваліфікацією працівника і ефективністю його праці існує пряма залежність, при цьому необхідно використовувати кадри відповідно до їх професії і кваліфікації, управляти профорієнтацією та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що відображає характер і рівень взаємин між працівниками. Вивчаючи задоволеність працівників і можливі шляхи підвищення стабілізації трудового колективу, виявляють переважні напрями цієї роботи [14].

Навчання треба здійснювати у таких випадках: коли людина вступає до організації, коли службовця призначають на нову посаду або доручають нову роботу, коли перевірка встановила, що у працівника не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Керівництво має також проводити програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей в організації. Вплив різних видів та форм підготовки і підвищення рівня кваліфікації працівників на результати господарської діяльності підприємства визначається сукупністю показників, які можна об'єднати у дві групи: економічні і соціальні. До економічних показників входять: зростання продуктивності праці, якість продукції, економія матеріальних ресурсів і т. д. Соціальні показники є в основному якісними і відображають рівень задоволеності працею, її змістом й умовами, формами і системами оплати. Підготовка кадрів ведеться на основі розрахунку потреби у спеціалістах певної професії і кваліфікації. Підготовка персоналу є процесом набуття теоретичних знань, практичних вмінь і навичок в обсязі вимог кваліфікаційної характеристики початкового рівня кваліфікації.

Перепідготовка персоналу означає навчання кваліфікованих працівників з метою зміни їх професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам виробництва. Проблема перепідготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації висувається на перший план, зважаючи на постійне застарівання загального обсягу знань і знецінення колишніх спеціальних знань, що викликає науково-технічний прогресом, рівно як і природною втратою знань.

На сьогодні промисловим підприємствам на етапі навчання людських ресурсів властиві такі негативні тенденції:

1. Недостатня увага приділяється аналізу соціальних характеристик праці.
2. Працівники слабо зацікавлені у самовдосконаленні за допомогою методів самоменеджменту через відсутність активних дій з боку підприємства щодо матеріальної і нематеріальної винагороди за зростання результатів праці, досягнутих самостійно.
3. Низький рівень адаптації програм навчання людських ресурсів до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.
4. Потреби і можливості щодо вдосконалення людських ресурсів не розглядаються з боку підприємства і самих людських ресурсів, тобто не враховується готовність до виконання конкретної роботи.
5. Відсутня безперервність підвищення кваліфікації людських ресурсів.
6. Програми навчання слабо диференційовані за категоріями працівників.
7. Недостатньо розвинена система стимулювання навчання.
8. Недостатня увага приділяється розвитку інтелектуального потенціалу людських ресурсів.
9. Практично не приділяється уваги створенню сприятливих умов для навчання.

У цілях підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок ефективного управління людськими ресурсами на етапі їх навчання слід використовувати такі заходи: розробляти і впроваджувати програми підвищення кваліфікації; створювати умови, що сприяють навчанню; встановлювати зворотний зв'язок за результатами навчання; поширювати стажування.

Наступним етапом є оцінка трудової діяльності – черговий крок після того, як працівник адаптувався у колективі й одержав необхідну підготовку для ефективного виконання своєї роботи. На цьому етапі визначається рівень ефективності праці. У цьому полягає мета оцінки результатів діяльності, яку можна вважати продовженням функції контролю.

В основному, оцінка результатів діяльності служить трьом цілям: адміністративній, інформаційній і мотиваційній [6; 7]. Адміністративна мета – це підвищення по службі, зниження, переведення, припинення трудового договору. Кожне підприємство має здійснювати оцінку праці свого персоналу для ухвалення адміністративних рішень про підвищення, переведення і припинення трудового договору. Просування по службі допомагає як підприємству заповнити вакансії службовцями, що вже проявили свої здібності, так і службовцям, оскільки задовольняє їх прагнення до успіху, досягнень і самоповаги. Просування по службі виступає способом визнання ефективної трудової діяльності. Проте при ухваленні рішень про просування по службі керівництво має підвищувати тільки тих, хто має здібності до ефективного виконання обов'язків на новій посаді. Переведення можна використовувати, щоб розширити досвід працівника, а також у тих випадках, коли керівництво вважає, що він працюватиме ефективніше на іншій посаді. Оцінка результатів діяльності потрібна і для того, щоб інформувати персонал про відносний рівень його роботи. У цьому полягає інформаційна мета. Оцінка результатів трудової діяльності є важливим засобом мотивації поведінки працівників. Визначивши успішних працівників, адміністрація може належним чином винагородити



їх подякою, зарплатою або підвищенням на посаді. Систематичне позитивне підкріплення поведінки, яка асоціюється з високою продуктивністю, має вести до аналогічної поведінки і в майбутньому. Інформаційні, адміністративні і мотиваційні функції оцінки трудової діяльності взаємопов'язані, інформація, що веде до адміністративного рішення про підвищення по службі, повинна позитивно мотивувати працівника до ефективної роботи.

В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич [16] підтримують думку більшості дослідників про необхідність оцінки трудової діяльності, орієнтованої на результати праці. Вони стверджують, що традиційні оцінки не є адекватними, оскільки вони сфокусовані на основних рисах вдачі, таких, як ініціатива, здатність справлятися з колективом, надійність, стосунки з людьми. Це примушує керівника бути упередженим, а не об'єктивним.

У процесі управління важливу роль відіграє контроль інтелектуального і кваліфікаційного потенціалу як окремих працівників, так і груп персоналу. На думку А. И. Пушкаря [15], аналіз структури і складу людських ресурсів має включати такі етапи:

- збір інформації про персонал (атестація і тестування);
- розрахунок показників професійної підготовленості і кваліфікації працівників;
- вивчення динаміки професійної підготовленості і кваліфікації працівників;
- побудова рейтингових оцінок професійних груп і підрозділів;
- сегментація внутрішнього ринку праці.

Доцільно також за підсумками розрахунків показників оцінки основної діяльності фахівців розраховувати узагальнений коефіцієнт ефективності праці стосовно конкретної роботи, а далі й для всієї сукупності робіт, виконаних за тривалий календарний період, як середнє коефіцієнтів продуктивності, складності і якості праці при виконанні робіт.

Більшість учених [6; 13; 14; 17] пропонує для оцінки людських ресурсів використовувати різні системи показників і такі методи: експертний, бальних оцінок, порівняння.

На підставі узагальнення і доповнення використовуваних систем оцінки доцільно використовувати систему, що включає такі показники: атестація (кількість працівників, що пройшли атестацію); вік персоналу (відношення суми віку працівників до загальної кількості працівників); виробіток (відношення кількості випущеної за рік продукції до загальної кількості працівників); частка витрат на персонал (відношення витрат на оплату праці, мотивацію і підвищення кваліфікації персоналу до загального обсягу витрат підприємства на випуск продукції); кар'єрне зростання (відношення кількості працівників, що просунулися кар'єрними сходами за рік, до загальної кількості працівників); кваліфікація робітників (коефіцієнт кваліфікації робітників – відношення кількості робітників 6–7 розряду до загальної кількості робітників); мотивація персоналу (відношення витрат на мотивацію до витрат на оплату праці, мотивацію і підвищення кваліфікації персоналу); науковий потенціал (відношення кількості працівників, що мають вчений ступінь, до загальної кількості працівників); окупність (відношення виручки від продажу продукції за рік до витрат на оплату праці, мотивацію і підвищення кваліфікації персоналу); підвищення кваліфікації (відношення витрат на підвищення кваліфікації працівників до витрат на оплату праці, мотивацію і підвищення кваліфікації персоналу); стаж працівників (відношення суми стажу працівників до загальної кількості працівників); плинність кадрів (відношення кількості працівників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, і прийнятих працівників до середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу у попередньому періоді); питома вага службовців (відношення кількості службовців до середньооблікової кількості промислово-виробничого персоналу); питома вага працівників з погодинною оплатою праці (відношення чисельності працівників з погодинною оплатою праці до середньооблікової кількості промислово-виробничого персоналу); питома вага торгового і збутового персоналу (відношення кількості торгового і збутового персоналу до середньооблікової кількості промислово-виробничого персоналу); задоволеність колективом (відношення кількості працівників, задоволених колективом, до загальної кількості працівників); задоволеність роботою (відношення кількості працівників, задоволених роботою, до загальної кількості працівників); рівень забезпечення патентами (відношення кількості патентів, що належать працівникам, до загальної кількості використовуваних патентів).

Розглянута система є комплексною, достатньо повною, тому доцільно рекомендувати її до практичного використання промисловими підприємствами у процесі управління персоналом на етапі контролю та визначення рівня використання людських ресурсів. Застосування даної методики дозволить об'єднати різносторонні характеристики людських ресурсів в єдину інтегральну оцінку, що підвищить достовірність результатів дослідження, забезпечить їм комплексний характер і, як наслідок, обґрунтованість ухвалюваних управлінських рішень з підтримки конкурентоспроможності підприємства на належному рівні.

Аналіз особливостей робіт на етапі оцінки людських ресурсів у сучасних умовах на промислових підприємствах дозволив виявити такі негативні тенденції:

1. Відсутній постійний моніторинг ефективності роботи людських ресурсів.
2. Не оцінюються результати самоменеджменту людських ресурсів.
3. Слабко реалізовані всі три функції оцінки результатів діяльності – адміністративна, інформаційна і мотиваційна.
4. У процесі оцінки спостерігається занадто високий рівень суб'єктивізму.
5. Практично відсутній взаємозв'язок результатів етапу оцінки з використовуваною системою винагороди.

Для того щоб підвищити ефективність управління людськими ресурсами на етапі оцінки, слід використовувати такий комплекс заходів:

враховувати потреби й готовність персоналу до виконання робіт;
використовувати всі види мотивації;
застосовувати сучасні методи контролю за показниками, що враховують специфіку процесу праці.

Наступний етап – підготовка керівних кадрів та управління просуванням по службі – полягає у розробленні програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів. Програма управління просуванням по службі дає можливість працівникам сприймати роботу на підприємстві як послідовність посадових переміщень, що сприяє розвитку як підприємства, так і персоналу. Це має велике значення, оскільки дослідження свідчать про те, що працівники зазвичай відносяться до своєї кар'єри досить пасивно. Вони схильні до того, щоб важливі рішення про їх кар'єру ініціювалися іншими людьми, а не їх власними інтересами, потребами і цілями. На думку вчених, які працюють у цій сфері – В. П. Галенко, О. А. Страховой, С. И. Файбушевича [16], Г. Г. Зайцева [11], В. В. Травина, В. А. Дятлова [18] результатом програм просування по службі є велика відданість інтересам організації, підвищення мотивації продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і повніше використання здібностей працівників.

За допомогою оцінки результатів діяльності підприємства перш за все необхідно визначити здібності менеджерів. Потім, на основі аналізу змісту роботи, керівництво має встановити, які здібності і навички потрібні для виконання обов'язків на всіх лінійних і вищих посадах. Це дозволить з'ясувати, хто з керівників володіє найбільш відповідною кваліфікацією для обіймання тих або інших посад, а хто потребує навчання і перепідготовки. Вирішивши всі ці питання, керівництво може розробити графік підготовки конкретних осіб до можливого просування по службі або переведення на інші посади.

У сучасних умовах вітчизняним промисловим підприємствам на етапі підготовки керівних кадрів і просування по службі, як показав аналіз діяльності функціональних служб, властиві такі негативні тенденції:

1. Слабко розвинена система стимулювання кар'єрного зростання.
2. Рідко використовується план і звітність з розвитку керівних кадрів.
3. Недостатня увага приділяється особистим якостям людських ресурсів.
4. Не використовується індивідуальний підхід з позиції наявності практичних навичок і знань.
5. Відсутнє постійне підвищення кваліфікації керівних кадрів у процесі їх роботи.
6. Недостатній зв'язок із стратегією управління людськими ресурсами підприємства та брендингом.

На етапі підготовки керівних кадрів і просування по службі слід використовувати для підвищення конкурентоспроможності підприємства комплекс таких заходів:

- розроблення планів кар'єри;
- застосування системи звітності керівних працівників;
- використання системи підготовки резерву на керівні посади;
- застосування програм навчання і підвищення кваліфікації;
- постійна ротація кадрів;
- врахування актуальних потреб людських ресурсів і їх можливостей.

Узагальнюючи запропоновані заходи щодо вдосконалення управління людськими ресурсами, можна зробити висновок, що вони повністю відповідають запропонованим концептуальним положенням.

Застосовуючи на практиці запропоновані положення управління людськими ресурсами, підхід до їх вдосконалення з урахуванням поняття готовності, а також рекомендації для кожного з етапів управління ними підприємства здатні забезпечити певне підвищення рівня своєї конкурентоспроможності за складовою людських ресурсів.

З метою застосування теоретичних положень у практичній діяльності, необхідно здійснити кількісний аналіз результатів використання людських ресурсів на всіх економічних рівнях: макро-, мезо- і мікро.

Література: 1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В. М. Анисимов. – М. : Экономика, 2003. – 704 с. 2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебн. пособ. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – 2 изд., стер. – Минск : ООО "Интерпрессервис", 2003. – 352 с. 3. Васильченко Н. Г. Современная система управления предприятием / Н. Г. Васильченко. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2003. – 320 с. 4. Попов А. С. Понятие готовности кадров к карьерному росту / А. С. Попов // Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції молодих учених і студентів "Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери". – Донецьк : Донецький національний технічний університет, 2004. – С. 222–223. 5. Андреева И. В. Управление персоналом / И. В. Андреева, С. В. Кошелева, В. А. Спивак. – СПб. : Нева, 2003. – 224 с. 6. Управление персоналом фирмы : навч. посібн. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод, М. М. Нагорська, О. В. Логвіна, І. В. Вансєва. – К. : ЦУЛ, 2003. – 272 с. 7. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон ; пер. с англ. – М. : Дело, 1994. – 464 с. 8. Виханский О. С. Менеджмент: Человек. Стратегия. Организация. Процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 416 с. 9. Елисеев В. А. Научные основы управления промышленным предприятием / В. А. Елисеев. – Донецк : Донецкий гос. ун-т, 1971. – 212 с. 10. Рофе А. И. Экономика и социология труда / А. И. Рофе. – М. : МИК, 1996. – 312 с. 11. Зайцев Г. Г. Управление персоналом : учебн. пособ. в 2 ч. / Г. Г. Зайцев. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – Ч. 1. – 144 с. 12. Хигир Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки



персонала / Б. Ю. Хигир. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Журн. "Управление персоналом", 2003. – 448 с. 13. Ремизов К. С. Основы экономики труда / К. С. Ремизов. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 208 с. 14. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебн. пособ. / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО "Бизнес-школа", 1998. – 344 с. 15. Пушкар А. И. Методы мониторинга персонала / А. И. Пушкар, Ле Ван Шон. – Харьков : Изд-во ХГЭУ, 1997. – 20 с. 16. Галенко В. П. Как эффективно управлять организацией? / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич. – М. : Бератор-Пресс, 2003. – 152 с. 17. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учебн. пособ. / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. – Минск : Новое знание, 2000. – 336 с. 18. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2007. – 332 с. 19. Десслер Г. Управление персоналом : учебн. пособ. / Десслер Гари ; пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова. – М. : ЗАО "БИНОМ", 1997. – 432 с. 20. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др. ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 296 с.

Пушкар О. І.

УДК 338:002.5 (658.012.5)

ТЕНДЕНЦІЇ І ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. На основі аналізу тенденцій в управлінні інформаційними ресурсами підприємства розглянуто наявні в літературі методи і моделі вирішення ряду основних завдань, а також сформульовано актуальні проблеми управління інформаційними ресурсами підприємства, які вимагають свого вирішення.

Аннотация. На основе анализа тенденций в управлении информационными ресурсами предприятия рассмотрены имеющиеся в литературе методы и модели решения ряда основных задач, а также сформулированы актуальные проблемы управления информационными ресурсами предприятия, требующие своего решения.

Annotation. The existent methods and models of decision of some primary goals are considered on the basis of analyzes of tendencies in enterprise information resources management and also actual problems of management by information resources of the enterprise demanding its decision are formulated.

Ключові слова: інформаційні ресурси підприємства, інформаційні процеси, інформаційна робота, компетенції персоналу, управління інформаційними ресурсами.

Становлення інформаційної економіки пов'язане з появою нових та розвитком уже існуючих особливостей середовища здійснення бізнесу підприємствами: зростання необхідності в актуальній, своєчасній інформації для управління; поява нових моделей бізнесу, що базуються виключно на використанні інформаційних технологій; посилення ролі інформаційної системи в організації; перехід до форми конкуренції на основі швидкості зміни моделей ведення бізнесу та продуктів; процеси глобалізації й інтернаціоналізації змушують компанії ширше використовувати інформаційні технології для підтримки управління; посилення складності, комплексності технологій і виробництва, ускладнення управління; зростання потреби в навчанні співробітників унаслідок зростаючого впливу інформаційних систем; інформаційні ресурси породжують вироби та послуги, засновані на інформації; інформація перетворюється на стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентну перевагу.

Мета дослідження – на основі аналізу тенденцій в управлінні інформаційними ресурсами підприємства розглянути наявні в літературі методи і моделі вирішення основних наукових і практичних завдань, а також сформулювати актуальні проблеми управління інформаційними ресурсами підприємства, які вимагають свого вирішення.

Підприємства та організації всіх форм і розмірів тепер мають можливість залишатися постійно на зв'язку для своїх клієнтів. Такий зв'язок може бути використано для швидкого обміну інформацією з людьми, зацікавленими в підприємстві, для збору в режимі реального часу інформації про ринок і встановлення зворотного зв'язку, побудови відносин з клієнтами, партнерами та іншими людьми, які піклуються про свій бізнес. Клієнти можуть повідомити підприємству про свій позитивний досвід або розчарування, про взаємодію з підприємством, пропонують ідеї продукту і дізнаються про вигідні пропозиції.

Активізація ряду факторів (інтенсивна комп'ютеризація, розвиток і освоєння Інтернету, уведення єдиних стандартів, лібералізація ринків, підвищення мобільності капіталу) призводить до різкого зниження витрат на взаємодію. Людський капітал стає провідною сферою накопичення і використання капіталовкладень на основі використання інформаційних ресурсів. Інформаційна економіка відкриває нові можливості перед підприємствами, що працюють у наукоємних галузях, які створюють інформаційні продукти і послуги.

© Пушкар О. І., 2010

В основі усіх цих змін лежить інформаційний ресурс (ІР) – єдиний вид ресурсів, що не тільки не висчерпується, але й збільшується, вдосконалюється й разом з тим сприяє найбільш раціональному й ефективному використанню всіх інших ресурсів підприємства. ІР – це інтегральне поняття, що включає в себе повну сукупність відомостей, сформованих у процесі життєдіяльності підприємства. З одного боку, ІР – це окремі документи та їх масиви в інформаційних системах (ІС) (архівах, банках даних). З іншого боку, вони можуть містити в собі знання персоналу про діяльність підприємства й про процеси, що протікають у зовнішньому середовищі, оскільки ці відомості можуть бути використані для вирішення завдань діяльності підприємства, і крім того, можуть бути перенесені на матеріальний носій (паперовий, цифровий).

У роботах, присвячених проблематиці створення, розвитку та управління ІР [1 – 3], інформаційні ресурси підприємства трактуються як вся сукупність можливої інформації у всіх формах її існування, що прямим або непрямим чином бере участь у відтворювальних процесах підприємства, має інформаційну основу, продукується на підприємстві або у зовнішньому середовищі, може існувати на носіях різної природи, якими є знання, вміння людей, ІС, бази знань, друківані матеріали, технології, програмні продукти, та такий, що лежить в основі виробничої й інтелектуальної діяльності як персоналу підприємства, так й агентів зовнішнього середовища, пов'язаних з підприємством для досягнення цілей економічної або соціальної діяльності. Автори роботи [4] пропонують включити до структури ІР підприємства ще один специфічний вид ІР – організаційні ІР підприємства. Носієм такого ІР є організаційні одиниці (ОО), що знаходяться за межами підприємства, – наукові, виробничі, управлінські й інші організації, що мають кадрові, технічні, виробничі, матеріальні, фінансові й інші можливості для вирішення певного кола проблем і завдань підприємства. Організаційні ІР є таким спеціалізованим видом ресурсів підприємства, що розташований у зовнішньому середовищі, у вигляді знань, навичок та досвіду персоналу ОО, і містить у собі методологічні, наукові, технологічні, організаційні й технічні підходи до вирішення завдань у різних сферах діяльності підприємства.

До інформаційного ресурсу слід відносити взаємини з клієнтами, що склалися у підприємства. У системах обліку багатьох зарубіжних компаній сукупність таких взаємин визначається як споживчий капітал. Можливими елементами такого капіталу є рівень довіри клієнтів, думка покупців про якість продукції, рівень обслуговування, відсоток нових рахунків покупців за певний період.

Взаємовідносини з клієнтами проявляються через знання, тобто інформацію в системі менеджменту підприємства про можливі результати управлінських рішень щодо реалізації продукції. Таку інформацію необхідно структурувати і підтримувати в загальній інформаційній системі підприємства. Подібного роду завдання в ІС більшості українських підприємств ще не вирішуються, хоча актуальність їх очевидна. Підприємство може надати частину свого ІР іншому підприємству-партнеру (не втрачаючи при цьому даного ресурсу в силу його специфічних властивостей), яке використовує ІР у процедурах прийняття рішень, пов'язаних з партнерськими відносинами (наприклад, ухвалення рішення постачальником про момент переналагодження обладнання та обсяги партії випуску комплектуючих, що поставляються на основі інформації про фактичний випуск і плани підприємства-одержувача).

Виходячи зі специфіки ІР підприємства, авторами статті [4] виділено їх такі характерні риси:

1. На відміну від інших видів ресурсів, ІР практично невичерпний, може мати необмежену кількість користувачів і при цьому залишатися незмінним.
2. У міру використання ІР не зникає, а зберігається і навіть збільшується.
3. ІР не є самостійним і сам по собі має лише потенційне значення. Тільки поєднуючись з іншими видами ресурсів – досвідом, працею, кваліфікацією, технікою, енергією, сировиною – він стає рушійною силою.
4. Ефективність використання ІР пов'язана з ефектом повторного виробництва знань.
5. ІР є формою безпосереднього включення науки до складу продуктивних сил підприємства.

6. Перетворення знань та досвіду в ІР залежить від можливостей його використання для досягнення конкретних цілей функціонування підприємства.

З метою підвищення ефективності управління інформаційними потоками на підприємстві виникає необхідність у структуризації інформаційного простору підприємства на основі семантичного підходу – введення одиниць інформаційного ресурсу, в яких різноманітна інформація зібрана на основі єдиної семантичної основи. Виходячи з цього, в роботі [2] введено поняття інформаційного модуля, що становить структурований фрагмент інформації, яка відноситься до обмеженого і фіксованого кола об'єктів економічної чи управлінської діяльності.

Поєднання праці, засобів виробництва і предметів праці відбувається у відтворювальному процесі підприємства поопераційно. Крім елементів зазначених складових кожна операція сприймає певну кількість ІР (або у складі знань про спосіб виконання операції, або у складі управлінського рішення, або в обох складових). Кожна операція, виконуючись, породжує інформацію про факт звернення операції та інформацію про якість і кількість одержаного результату (транзакції). Підприємство починає зберігати цю інформацію, накопичувати її та залучати знову у виробничий процес через посередництво прийнятих рішень з використанням даної інформації.

Починаючи з другого рівня, операції проводяться тільки з інформацією, тобто інформація з попереднього операційного рівня є одночасно і предметом праці для відповідного працівника або групи працівників. Тут з'являються перші питання управління розвитком ІР: яку інформацію зберігати, скільки зберігати (глибина часового горизонту зберігання). Витоки відповідей на ці запитання лежать у механізмах прийняття рішень – які ми приймаємо рішення, як ми приймаємо рішення?



Наступна група питань управління розвитком ІР носить технологічну спрямованість:

- які повинні бути засоби для зберігання і обробки ІР;
- які інформаційні технології необхідно мати для зберігання, обробки ІР та інтеграції їх в операції бізнес-процесів;
- який персонал необхідно мати для роботи з ІР, для підтримки технічних засобів, для підтримки інформаційних технологій (скільки, кваліфікація, коли і як вести перепідготовку);
- які кошти і технології необхідно мати для процесів комунікації, пов'язаних з обміном ІР всередині підприємства, для процесів комунікації, пов'язаних з обміном ІР із зовнішнім середовищем;
- які ІР необхідно брати із зовнішнього середовища – на основі вільного доступу і на комерційній основі;

як забезпечувати безпеку ІР підприємства.

Участь ІР у відтворювальних процесах проявляється через виконувану працівниками підприємства інформаційну роботу (ІРб), визначення якої дано у дослідженні [5]. Інформаційна робота є основним видом діяльності персоналу, а також основною умовою ефективного виконання всіх інших видів робіт. Інформаційна робота може здійснюватися як безпосередньо з метою виконання відповідних дій над ІР задля отримання інформаційного результату у вигляді нових або перетворених масивів даних, знань або проектних рішень, так і виступати засобом підтримки інших робіт на підприємстві. Через ІРб відбувається залучення ІР у всі процеси і явища господарської діяльності підприємства, для якої ІР є одночасно джерелом і результатом.

ІРб як сукупність дій з перетворення ІР та переведення їх з однієї форми в іншу також підпадає під дане визначення і може бути представлена у вигляді складової бізнес-процесу особливого типу – інформаційного процесу (ІП), під яким у роботі [5] розуміється сукупність дій і явищ інформаційного характеру, що здійснюються з участю працівників підприємства. Результатом бізнес-процесу крім конкретного матеріалізованого результату є також новий ІР, який може бути використаний в рамках ІП інших бізнес-процесів.

Для вирішення завдань побудови систем управління інформаційними ресурсами необхідно досліджувати властивості ІР та властивості економічної інформації, зокрема:

1. Здатність створювати додану вартість.
2. Здатність, залучаючись до відтворювального процесу, забезпечувати економію інших видів ресурсів.
3. Асиметрія сприйняття інформаційного ресурсу різними учасниками виробничих та економічних процесів. Наявність асиметрії призводить до необхідності аналізувати приймаючою стороною хід думок відправника інформаційного повідомлення.
4. Ресурс може характеризуватися мірою різноманітності, що закладена в ньому. Різноманітність тут розуміється як здатність фіксованої кількості інформаційного ресурсу породжувати безліч варіантів управлінь.
5. Корисність інформації. Для кого? Як вимірюється? Як ця характеристика пов'язана з положеннями теорії корисності?
6. Надмірність. Тут цікаві два аспекти: ІР споживає інші ресурси без віддачі (зберігання, обробка) і "розтрачує" ресурси прийняття рішень – час і власне людський ресурс.
7. Термін життя інформації як нематеріального активу. Інформація як така, з'явившись, не зникає. Але для інформації можлива справедлива наявність таких характеристик, як "економічне життя" і "строк корисного використання".
8. Пов'язана з цими властивостями характеристика – вигода від використання інформаційного ресурсу протягом строку, що залишився для їх використання.

Прийнята авторами роботи [5] концепція управління ІР через управління ІРб як складової, що протікає на підприємстві ІП, дозволяє розглядати управління ІР як діяльність щодо забезпечення ІРб необхідною кількістю ІР необхідної якості, а також контроль використання ІР у ході виконання ІРб. Управління має на меті виявлення і безперервний аналіз виконуваних на підприємстві ІРб і використовуваних ІР. Згідно з розглянутою концепцією управління контроль параметрів ІР базується на використанні системи індикаторів: індикатори кількості ІР, необхідних для забезпечення ІП, індикатори якості ІР та індикатори оцінки рівня реалізованості ІР у рамках виконання ІРб. Під реалізованістю ІР розуміється якісна властивість ІР, пов'язана з можливістю доступу до нього, і наявністю компетенцій персоналу щодо його використання [5]. В основу побудови таких індикаторів покладені такі метрики [6 – 8]: синтаксична (урахування структури і кількості ІР), семантична (аналіз змісту ІР) і прагматична метрики (урахування відповідності ІР цілям).

Одним із важливих завдань є завдання створення методичних підходів до врахування впливу чинників, що визначають механізм управління ІР на підприємстві. У роботі [2] виявлені основні чинники та проведено їх укрупнений поділ за допомогою виділення груп чинників. Такими групами пропонується вважати чинники внутрішнього середовища підприємства; чинники зовнішнього середовища; чинники інформаційної діяльності; системні чинники, формування і вплив яких відбувається на методологічному рівні; чинники, що пов'язані з інформацією як ресурсом.

Зростання ролі інформаційних ресурсів на підприємстві приводить до віртуалізації як окремих напрямків і видів діяльності, так і підприємств та їх діяльності в цілому [9] що ставить системи менеджменту перед необхідністю розробки нових методів і технологій управління новими видами економічної діяльності для вирішення таких завдань:

- удосконалення управління інформаційними ресурсами;
- організація інформаційної роботи;
- створення інформаційних продуктів і послуг;
- активізація інформаційної взаємодії економічних агентів;

удосконалення інформаційного менеджменту;
організація електронного бізнесу;
розвиток дистанційної трудової діяльності;
еволюція інформаційного маркетингу.

Найважливішою, на погляд автора, при цьому виявляється проблема формування і постійного розвитку компетенцій працівників віртуального бізнесу. У роботі [10] проведено аналіз існуючих моделей компетенцій працівників і запропоновано узагальнену модель компетенцій персоналу підприємства, що містить когнітивну, діяльну, ціннісно-мотиваційну компоненти, а також компоненту, пов'язану з особливостями сприйняття, носіями яких є персонал, в рамках виконання інформаційної роботи. Особливістю бачення працівником свого місця в організаційній структурі чи в рамках конкретного бізнес-процесу представлено Я-концепцією працівника. Такий підхід дозволяє розглядати ціннісно-мотиваційну компоненту як складову моделі компетенцій в інформаційній роботі, що є джерелом підвищення ефективності використання ІР у вигляді знань і навичок персоналу. Наявність мотивації до використання всіх наявних знань і навичок є важливою умовою найкращого виконання інформаційної роботи.

Серед інших проблем, що вимагають поглибленого розгляду та вирішення в рамках теорії менеджменту й економіко-математичного моделювання, можна виділити такі.

Збільшення кількості інформації призводить до того, що людина для отримання знання про ту чи іншій сфері діяльності змушена обробляти все більшу кількість інформації, а це потребує постійного вдосконалення засобів її зберігання і передачі.

Скорочення життєвого циклу інформації (часу її корисного використання в даній предметній області) призводить до необхідності постійного пошуку або створення інформації, що задовольняє вимогам актуальності і своєчасності. У професійній діяльності людини це призводить до багаторазового старіння знань протягом життя і необхідності постійного навчання та підвищення своєї кваліфікації для підтримки своїх компетенцій на необхідному рівні.

Вимоги до працівника у сфері інформаційної діяльності (створення, зберігання, передача, споживання інформації) починають входити у протиріччя з його фізіологічними можливостями. Частково ця проблема вирішується шляхом використання все більш і більш прогресивних технічних засобів, однак наявність таких етапів роботи з інформацією, виконання яких здійснюється переважно людиною (як правило, це пов'язано зі споживанням інформації), є найбільш вузьким місцем у питанні підвищення ефективності інформаційної діяльності.

Для участі в інформаційних процесах у різних сферах діяльності для людини стає недостатнім володіти аналітичними навичками та навичками читання і письма. Отримання навичок роботи зі спеціалізованими комп'ютеризованими засобами обробки та передачі інформації стає основною умовою для отримання можливості участі в інформаційних процесах.

Зміна форм існування інформації та її стрімкий перехід від традиційного до електронного збереження і передачі робить інформаційні процеси надзвичайно залежними від технічного стану комп'ютеризованих систем роботи з інформацією. Неполадки в роботі таких систем здатні повністю зупинити інформаційні процеси або звести до мінімуму їх ефективності.

Інформація стає основним економічним ресурсом, витісняючи з економічної сфери традиційні ресурси. Маючи по суті принципово відмінні характеристики, інформаційний ресурс не може бути оброблений з використанням традиційних управлінських механізмів, які були розроблені і використовуються для управління традиційними економічними ресурсами, та вимагає розробки і впровадження нових, що в умовах відсутності останніх, створює управлінський вакуум у сфері інформаційного менеджменту.

В умовах, коли значні масиви інформації вже є документовані і відкриті для загального доступу, особливо цінність набуває інформація нетривіального характеру у вигляді "живих" знань, досвіду людей. Тому особливою значення набуває таке джерело і носій інформації, як люди. У той же час, поряд з розвиненими інструментами роботи з документальними інформаційними ресурсами практично відсутні ефективні інструменти управління інформацією у вигляді знань людей, зайнятих у різних сферах діяльності.

З точки зору компетентнісного підходу, який отримав останнім часом популярність і використовується для управління трудовими ресурсами, володіння інформацією у вигляді знань і досвіду конкретної предметної діяльності є основною умовою наявності трудових компетенцій працівника. Виявлення і розвиток таких компетенцій (а фактично інформаційного ресурсу працівника) є основним завданням підвищення кваліфікації та продуктивності праці в економіці.

Однією з основних складових компетенцій працівника є правильне розуміння ним своєї ролі в даній предметній області чи процесі. Дослідження свідчать, що дана складова компетенції пов'язана з інформаційним ресурсом, носієм якого є працівник. Одним з ключових завдань інформаційного менеджменту є управління "Я-концепцією" працівника (її виявлення та коригування), а саме забезпечення гармонійного поєднання бачення ним своєї ролі в даній предметній області чи процесі з виконуваними ним трудовими функціями. Правильний розподіл трудових ресурсів відповідно до вимог даної концепції здатний підвищити продуктивність праці до 30 % і значно поліпшити психологічний клімат у колективах.

Таким чином, аналіз сучасного стану проблеми управління інформаційними ресурсами показав, що тенденції, спрямовані на посилення ролі інформаційних ресурсів в економіці, продовжують наростати. Особливо значний внесок у цей процес вносить розвиток інформаційних і мережних технологій у їх складі. З іншого боку, зростає готовність і компетентність підприємців, менеджерів та пересічних споживачів до налагодження економічної взаємодії на основі інформаційних техноло-



гій. Це ставить перед науковцями нагальні завдання розробки теоретичних основ та практичних методів і методик щодо управління інформаційними ресурсами підприємств принаймні у трьох напрямках: управління інформаційними ресурсами, що існують незалежно від працівників; управління інформаційною роботою як специфічною діяльністю працівників, що постійно набуває нових рис і якостей; управління компетенціями персоналу як різновидом інформаційного ресурсу.

Література: 1. Винарик Л. С. Информационная экономика: становление, развитие, проблемы / Л. С. Винарик. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2003. – 311 с. 2. Пушкар А. И. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия (модели, стратегии, механизмы) : научн. изд. / А. И. Пушкар, Е. Н. Грабовский, Е. В. Пономаренко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2005. – 480 с. 3. Пушкар А. И. Формирование и реализация стратегии развития ИР предприятия / А. И. Пушкар, Е. В. Пономаренко // Экономика развития. – 2005. – № 2(34). – С. 54–63. 4. Пушкар О. І. Аналіз поняття інформаційних ресурсів та формування методичного підходу до управління ними на підприємстві / О. І. Пушкар, К. С. Сибілев // Економіка розвитку. – 2008. – № 1. – С. 97–101. 5. Пушкар А. И. Система индикаторов управления информационными ресурсами предприятия / А. И. Пушкар, К. С. Сибілев // Бизнес-Информ. – 2010. – № 4(2). – С. 174–181. 6. Брукс П. Метрики для управления ИТ-услугами. – М. : Альпина Паблишерз, 2008. – 288 с. 7. Хорошилов А. В. Управление информационными ресурсами / А. В. Хорошилов, С. Н. Селетков, Н. В. Днепровская–М. : Финансы и статистика, 2006. – 250 с. 8. Яценко М. Г. Информация (сбор, защита, анализ) : учебник по информационно-аналитической работе. – М. : МВГА, 1996. – 208 с. 9. Пушкар А. И. Виртуализация предприятий в информационной экономике / А. И. Пушкар, К. С. Сибілев // Матеріали монографії: "Ліберманівські читання: економічна спадщина та сучасні проблеми". – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2009. – С. 226–242. 10. Пушкар О. І. Управління інформаційними ресурсами підприємства на основі концепції компетенцій / О. І. Пушкар, К. С. Сибілев // Економіка розвитку. – 2009. – № 3 (47). – С. 67–72.

Пилипенко А. А.

УДК 65.01.009.12

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ В ІНТЕГРОВАНОМУ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО- ІНФОРМАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ВЗАЄМОДІЇ

Анотація. Подано закономірності формування та відбиття підпорядкованості простору рекурентної інституціоналізації відносин (РІВ-простору) учасників інтеграційних процесів. Розглянуто особливості застосування концепції управління знаннями за умови функціонування об'єднання підприємств. Визначено складові організації управління інтеграційним розвитком. Подано послідовність створення системи управління знаннями та визначено основні її елементи. Визначено можливі протиріччя організації управління знаннями.

Аннотация. Представлены закономерности формирования и отражения подчиненности пространства рекурентной институционализации взаимодействия (РИВ-пространства) участников интеграционных процессов. Рассмотрены особенности применения концепции управления знаниями при условии функционирования объединения предприятий. Определены составляющие процесса организации управления интеграционным развитием. Представлена последовательность создания и определены основные элементы системы управления знаниями. Рассмотрены противоречия организации управления знаниями.

Annotation. The regularities and reflect subordination of recurrent integration processes participants interactions institutionalization space (RII-space) shaping are presented. The particularities of the using to concepts of management knowledge in association enterprise are considered. Component parts of integration development management organization are determined. The sequence of the creation managerial system by knowledge is presented. Main elements managerial systems are determined. The contradictions to organizations of knowledge management are considered.

Ключові слова: інтеграційний розвиток, обліково-аналітичне забезпечення; простір рекурентної інституціоналізації взаємодії, інтегрована структура бізнесу, управління знаннями.

Прояв негативних наслідків світової фінансово-економічної кризи значно ускладнив можливість досягнення переваги у конкурентній боротьбі між товаровиробниками, яка здобула хаотичного й глобального характеру. Від систем управління учасників ринкових відносин вимагається переорієнтація на ефективне використання нематеріальних ресурсів, головною рушійною силою яких

© Пилипенко А. А., 2010

є знання підприємств. Сьогодні саме знання зумовлюють конкурентоспроможність підприємств, виступають ключовим ресурсом становлення нової економіки. За таких умов революційних змін у виробничих та інформаційних технологіях формується нова функція менеджменту, у завдання якої входить акумулювання інтелектуального капіталу, виявлення й поширення наявної інформації та досвіду, створення засад для розповсюдження й передачі знань.

Така інтелектуалізація, у свою чергу, потребує відмови від обмеженого розгляду лише технологічних аспектів взаємодії суб'єктів господарювання в рамках внутрішнього середовища інтегрованої структури бізнесу (ІСБ) на користь визначення особливостей встановлення інституціональних угод. Дійсно, технологічна спрямованість притаманна значному колу дослідників, що розглядають як особливості інтеграційного процесу [1; 2], так і різні аспекти управління утвореною ІСБ [3; 4]. Досить часто навіть вироблення стратегічної поведінки ІСБ [5] чи розробка маркетингових програм та заходів з підвищення конкурентоспроможності інтегрованого утворення [4] проводяться без урахування особливостей норм соціальної взаємодії акторів. Підґрунтям же для створення теорії інтеграційного розвитку повинно стати подане у [6, с. 18] положення щодо представлення інституціональної системи через "сукупність інститутів й інституціональних структур у їхньому взаємозв'язку й взаємодії". З огляду на таке твердження можна наголосити, що інструментальним підґрунтям забезпечення такої взаємодії є механізм відтворення знання, який досить докладно розглянуто в аспекті відокремлених суб'єктів господарювання [3; 7], при порівняно меншій кількості робіт, що аналізують процес управління знаннями в об'єднаннях підприємств [8; 9].

Метою статті постало саме теоретичне обґрунтування особливостей управління знаннями в інтегрованих об'єднаннях підприємств та розробка методичних рекомендацій з формування відповідної системи управління. При цьому утворення таких інтегрованих об'єднань розглядається через інституціоналізацію взаємодії раніше відокремлених суб'єктів господарювання. Умовою реалізації даної мети є можливість представлення будь-якого інтегрованого утворення через сукупність упорядкованих множин, які відбивають перелік суб'єктів господарювання (акторів), що входять до складу ІСБ $\{A\}$, та виконуваних ними функцій $\{\Phi H\}$. Інтеграційний розвиток (ІР) при цьому зводиться до цілеспрямованої трансформації у часі архітектоники $\{ІСБ\}$ інтегрованого утворення.

Проведений автором аналіз інтеграційних парадигм визначив їх переважну орієнтованість на неокласичний підхід й обумовив доречність компліментарного розгляду з набутками інституціональної теорії. Це дозволило формалізувати правила поведінки учасників інтеграційних процесів у вигляді концепцій контролю $\{KK\}$, що у [10, с. 8] визначаються як "сукупність значень і смислів, певного світогляду, що дозволяє агентам тлумачити наявні процеси та інтерпретувати дії інших". Сукупність же відібраних концепцій контролю дозволяє розглядати ІСБ як відбиття простору рекурентної інституціоналізації взаємодії (PIB-простору) представників інтегрованої цілності. Інституціональний підхід дозволяє врахувати й локальну організованість більшості з національних ІСБ та звести інтеграцію до накладення системи обмежень $(CIO=U\{IO\})$ на дії їх учасників $\{A\}$. Відповідно й ІР підпорядковується означеному на рис. 1 чергуванню режимів структуризації ІСБ. Критерієм ефективності ІР буде умова максимізації потенціалу $\{P\}$ окремих акторів чи ІСБ в цілому $(U\{P\} \rightarrow \max)$.

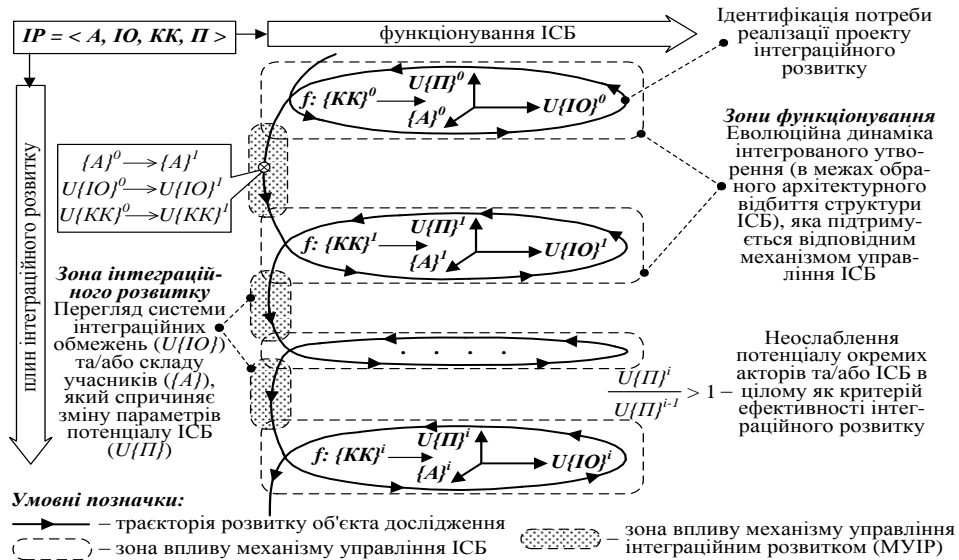


Рис. 1. Динаміка інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання

Означений же на рис. 1 кортеж ІР дозволяє дослідити залежність максимізації потенціалу $(U\{P\} \rightarrow \max)$ від перебігу інституціоналізації, яка орієнтується на динамічну структуризацію ІСБ та підтримку динаміки її руху в часі $(t \in [1, T])$. У результаті формуватиметься механізм управління інтеграційним розвитком (МУІР), кінцевим результатом дії якого постане механізм управління безпосе-



редньо ІСБ (МУІСБ). Безпосередньо ж МУІР орієнтований на вирішення задачі структурування (визначення початкової архітектури ІСБ – $\{ICB(0)\}$) і переструктурування ІСБ (перехід $\{ICB(t)\} \rightarrow \{ICB(t+1)\}$) відповідно до розширеного, по відношенню до рис. 1, кортежу, що передбачає означену формулою (1) підпорядкування множин. Саме перехід системи до стану $\{ICB(t+1)\}$ (акт розвитку у МУІР) забезпечуватиме і зміну поведінки ІСБ (акт управління у МУІСБ). При цьому як додаткові параметри введемо множини відношення до присутності ($\{CT(A(t))\}$) та параметри залучення ($\{VB(A(t))\}$) актора з певним набором знань ($\{Z(A(t))\}$) у ІСБ. Інституціоналізація тут призведе до перерозподілу функцій ІСБ та ролей окремих акторів ($\{ФН(РЛ(t), A(t))\}$). Ця множина відображає проєкцію потрібних для виконання дій на множину учасників ІСБ:

$$ICB(t) = \{A(t), IO(A(t)), CT(A(t)), KK(t), VB(A(t)), ФН(РЛ(t), A(t)), П(A(t)), Z(A(t))\}. \quad (1)$$

З огляду на формулу (1) можна наголосити, що організація управління інтеграційним розвитком (ОУІР) та проєктами трансформаційних змін вимагає провадження належного інформаційного забезпечення роботи МУІР та МУІСБ. У даному разі саме облікова підсистема спроможна стати інтегруючим фактором й встановити принципи структурування інформації для всіх елементів цих механізмів й інтеграційного утворення в цілому. Застосування концепції управління знаннями змінює погляд на організацію консолідованого облікового процесу, акцентуючи увагу на цінності інформації для ОУІР. Система обліку повинна вже збирати не розрізнену інформацію, а знання, тобто закономірності й принципи, що вирішуватимуть потреби МУІР.

Слід підтримати К. Джанетто [8, с. 81] щодо виділення двох причин прагнення управляти знанням: переважання інформацією обумовлене постійним її збільшенням та кумулятивним ефектом від зменшення розмірів організації внаслідок інтеграційного розвитку. Відповідно можна висунути гіпотезу щодо використання інфраструктури облікової системи (її технічних елементів) для збирання ($\{Z(A(t))\}$), консолідації ($U\{Z(A(t))\}$) й збільшення ($U\{Z(A(t+1))\} > U\{Z(A(t))\}$) знань. Для цього, думається, можна й розширити трактування інформації шляхом додання до її складу елементів концепції управління знаннями. Отже, облік у даному розумінні розглядається і як головний інтегруючий та організуючий фактор, і як інформаційне забезпечення підтримки процесів створення, поширення, обробки й використання знань усередині інтегрованої цілісності та вхідних до неї акторів.

Наявні розробки дозволяють управління знаннями визначити як представлення МУІР у контексті нарощування інтелектуального капіталу та організації управлінських дій на базі всіх інформаційних ресурсів ІСБ [3]; одержання конкурентної переваги за допомогою великого обсягу даних у корпоративній (колективній) пам'яті [7]; створення таких умов, при яких накопичені знання й досвід ефективно використовуватимуться для виконання важливих для підприємства завдань [9]. Отже, знання слід розглядати як інтелектуальну основу підтримки чергування витків спіралі інтеграційного розвитку, управління й функціонування підприємства. При цьому управління знаннями може розглядатися як конкурентна перевага лише для ІСБ, орієнтованої на постійну зміну бізнес-процесів.

Відповідно й ОУІР повинна орієнтуватися на якомога більшу формалізацію релевантних знань (у рамках обліково-аналітичного забезпечення МУІР) для підвищення рівня інформаційної безпеки ІСБ. З цих позицій дія МУІР повинна спрямовуватися на дослідження існуючих (у рамках поточного витка спіралі ІР) і створення нових (під час переходу на новий виток спіралі ІР) знань з метою їхньої наступної об'єктивізації, збереження і використання. Головною метою постає саме перетворення індивідуальних знань, досвіду, навичок окремих суб'єктів господарювання у технологію їх загального застосування. Відповідно саме отримання знань і постає головним стимулом інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання.

Процес організації обліково-аналітичного забезпечення дії МУІР вимагає особливого обґрунтування зв'язку менеджменту знань зі стратегією ІСБ. Для цього необхідне вирішення двох питань: яке місце посідають знання у довгострокових цілях та як управління знаннями здатне допомогти налагодженню довгострокових стратегічно важливих відносин. Досягнення інтегрованою структурою конкурентних переваг можливе лише при ідентифікації наявної інформації й особливостей її використання (відповідно до постулатів ресурсного підходу до стратегічного управління).

Важливим питанням в організації управління знанням буде його первинна структуризація та ув'язування з моделлю бізнес-процесів $\{БП\}$ інтегрованого утворення. При цьому $\{БП\}$ можуть розглядатися як знання про принципи й правила функціонування ІСБ. Відповідно ж до виділеної моделі буде обиратися інструментарій організації управління знанням.

З точки зору організації управління знанням важливим є питання щодо необхідності відокремлення управління знаннями та управління на основі знань. Перше відноситься до сфери дії МУІР, друге – МУІСБ. Оскільки ж знання суб'єкта можна змінювати або розширювати за допомогою певних процедур, їх слід внести до складу формованої системи обліково-аналітичного забезпечення та процедур ОУІР. Для розвитку самонавчання потрібно інформувати вхідних до ІСБ суб'єктів господарювання (особливо у разі квазіінтеграційних утворень) про хід виконання проєктів та результати їх аналізу, поширювати нові ідеї та стимулювати їх провадження, широко обговорювати помилки й способи їх виправлення, спонукати робітників до підвищення кваліфікації, заохочувати обмін знаннями тощо. Такі положення тісно співвідносяться з принципами емплаурменту [11], які декларують симетричність доступу до інформації всіх акторів РІВ-простору.

В аспекті управління знанням ОУІР передбачає формування певних баз даних. На жаль, за своєю суттю вони є лише інформаційним поданням наявних знань. Більш продуктивним буде підхід, орієнтований на задачі прогнозування стану складних динамічних систем та відповідної розробки сценаріїв розвитку ситуацій в умовах комплексної динамічної невизначеності й ситуаційного аналізу

поточної обстановки. Особливо цей підхід є актуальним з огляду на активну природу знань (на відміну від даних про господарську діяльність), оскільки їх наявність ініціює виконання певних дій. Знаходячи закономірності або залежності одних даних від інших, можна успішно діяти на підставі подібного прогнозу й надалі, зробивши це правилом.

Можна стверджувати, що важливість такої інтеграції визначатиметься роллю знань у виконанні ключових бізнес-процесів вхідних до РІВ-простору підприємств. Для оцінки ж ефективності процесу управління знаннями, з одного боку, достатньо порівняти витрати й результати до та після виконання проекту з упровадження менеджменту знань. З іншого – такий підхід має і ряд недоліків, нівелювати які можна використанням методології BSC та управлінням за цілями. При цьому принципово важливою є синхронізація розробленої системи показників та обліково-аналітичних звітів, що також можливо на основі побудови єдиної бізнес-моделі ІСБ. Разом з тим, думається, необхідно забезпечити динамічний перегляд сформованої моделі.

Високу цінність становлять також імітаційні моделі підприємств, які також варто інтегрувати до систем управління знаннями та формованого обліково-аналітичного забезпечення. Вони дозволять МУІР та МУІСБ передбачити можливі наслідки при різних варіантах вирішення нових проблем. При цьому передбачається, що проблеми виникають через наявність певного потоку обставин ($\{PO(t)\}$) та трансформуються у підґрунтя формування сценаріїв ситуаційного управління. Отже і створення карт знань повинне будуватися на основі функціональної моделі, тобто з відбиттям документообігу, що зв'язує процеси на рівні подій ($\{PO(t)\}$). Це дозволить відокремити головні (критичні для ІР) інформаційні потоки й знання в МУІР (інформаційні потоки першого рівня) від інформаційних потоків і знань усередині макропроцесів (МУІСБ, потоки другого рівня).

Очевидною також є необхідність збереження правил поведінки підприємства при входженні до РІВ-простору, його організаційної культури та рутин. Сукупність таких правил може розглядатися як корпоративні стандарти діяльності або як процедурні знання. При цьому під управлінням знаннями слід розуміти організацію управлінських дій на основі всіх інформаційних ресурсів ІСБ у взаємозв'язку з базами процедурних знань і системами правил функціонування учасників РІВ-простору.

Таким чином, враховуючи наведені вище вимоги до місця облікової інформації в системі управління інтеграційним розвитком можна визначити структуру обліково-аналітичного забезпечення окремого суб'єкта господарювання. За своєю природою таке забезпечення має виступати як автоматизований комплекс ситуаційного аналізу, орієнтований на пряме і безперервне забезпечення органів управління аналітичною інформацією про можливі зміни простору життєдіяльності підприємства. Основним завданням такого комплексу постає оперативне розкриття негативних факторів середовища та факторів успіху, ідентифікація їхніх взаємозв'язків і прогнозування тенденцій, розроблення прогностичних сценаріїв розвитку загрозливих ситуацій і формування на їхній основі попередніх рекомендацій щодо вживання превентивних заходів, спрямованих на додержання траєкторії розвитку. При цьому досить очевидно, що для формування аналітичних висновків необхідно побудувати потужну інформаційну базу даних, яка постійно розширюватиметься й охоплюватиме всі сторони діяльності ІСБ.

Представлені теоретичні викладки дозволяють звести ОУІР до формування множини цілей управління знаннями $\{C_{y3}^{IC5}\}$, що входить до загальної системи консолідованих цілей ІСБ ($C_{y3}^{IC5} \subset C^{IC5}$). В агрегованому вигляді дана множина цілей бути розподілена на стратегічні $\{C_{y3}^C\}$ й тактичні $\{C_{y3}^T\}$, тобто $\{C_{y3}^{IC5}\} = \{C_{y3}^C\} \cup \{C_{y3}^T\}$. Відповідно стратегічні цілі полягатимуть у формуванні й консолідації людського й інтелектуального капіталу, що відповідає довгостроковим цілям інтегрованого утворення. Вони складатимуться з: C_{y31}^C – створення належного контексту, орієнтованого на розвиток знань на основі організаційного навчання; C_{y32}^C – максимізація видів залучених до ІСБ ресурсів знань; C_{y33}^C – діяльність з формування й забезпечення доступу до практичного досвіду, знань та експертних даних нових акторів, які створюють нові можливості й сприяють удосконаленню роботи інтегрованої цілісності; C_{y34}^C – формування інноваційної системи на основі навчання персоналу, фінансування ініціатив і проектів знань.

Тактичні цілі, у свою чергу, будуть співвідноситися з повсякденним використанням знань у відповідь на вимоги й можливості ринку (вони переважно відповідатимуть прагненням акторів щодо присутності у ІСБ – $\{C_{it}(IO(t))\}$). До їх складу можна віднести: C_{y31}^T – систематичне формування, оновлення й використання знань компліментарного складу акторів $\{A^k(t)\}$; C_{y32}^T – трансформація індивідуальних і неявних знань в організаційні знання; C_{y33}^T – кодифікація знань; C_{y34}^T – забезпечення доступності залучених знань акторами з базового складу $\{A^k(t+1)\}$ ІСБ.

Ураховуючи структурування $\{C_{y3}^{IC5}\}$ як основу для організації управління знаннями доцільно використати методологію Data Mining (DM) або інтелектуального аналізу даних (прогнозування розвитку ситуацій на основі аналізу значних обсягів ретроспективної й оперативної інформації, сконцентрованої в інформаційних сховищах). Головною відмінністю аналітичних інформаційних систем, які використовують методологію DM, від транзакційних систем обробки даних, широко застосовуваних у сучасних інформаційних системах, є спроба підійти до завдання формування рішення з позиції історизму, тобто на основі повномасштабного кількісного аналізу всього попереднього досвіду, відображеного в рядках ретроспективних даних у системах зберігання інформації.

Отже, основу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку окремого суб'єкта господарювання, який входить до певної ІСБ та РІВ-простору, складають інтегроване сховище даних (Data Warehouse, DW) та репозитарії знань (корпоративна пам'ять, КП). При цьому DW (в рамках визначеної множини типів сховищ даних $\{CD_{ij}\}$) виконується у вигляді темпоральної бази даних, створюючи основу для структуризації минулого досвіду у формі, найбільш придатній



для пошуку сценаріїв ситуаційного управління. Оскільки ж головним елементом ОУІР є підтримка інтеграційної взаємодії, КП та DW обов'язково повинні орієнтуватися на підтримку організаційного навчання. Задля цього можна запропонувати створення середовища для вільного обміну знаннями ($\{СВОЗ\}$) як елемента РІВ-простору. Також необхідне формування середовища для створення зв'язків ($\{CC3\}$) у рамках РІВ-простору, яке є відбиттям консолідованого соціального капіталу. Для цього необхідно не просто налагодження комунікації між окремими акторами у складі ІСБ, а спонування до навчання та передачі наявного знання. Отже, $СВОЗУССЗ \in \{заохочення спільної діяльності, відображення планів передачі знань й технологій, об'ґрунтування матеріальної вигоди від дифузії знань\}$.

Формуючи корпоративну систему управління знаннями (КСУЗ) слід обов'язково поєднувати технологічну й орієнтовану на соціальний фактор концепції управління знаннями (ОУІР як діалектичне поєднання людей, процесів або технологій). За умови такого поєднання КСУЗ можна уявити як сукупність ресурсів знань (разом з їх носіями та спроможністю суб'єктів господарювання до використання знань $\{З(A(t))\}$), процесів обробки й використання консолідованих знань ($\{ПО(t)\} \subset DM(t)$) та належної інфраструктури інформаційних мереж, комунікацій, баз даних тощо ($\{IM(t)\} = \{CD(t)\} \cup \{DW(t)\} \cup \{СВОЗ(t)\} \cup \{CC3(t)\}$). Відповідно в основу КСУЗ буде покладено процес їх формування, головною метою якого є визначення необхідних для ІСБ знань та встановлення джерел і способів їх здобування. Для цього необхідно ідентифікувати типи базових знань, які відображуватимуть всі основні потреби учасників ІСБ, та пов'язати їх із спеціалізованими предметними областями знань ($ПОЗ^{ICB}$). Такі $ПОЗ^{ICB}$ досить часто ідентифікують як домени знань ($\{ДЗ\}$), поєднання яких дозволяє відбити бізнес-моделі акторів ($\{БМ_A\}$) та ІСБ ($\{БМ_{ICB}\}$). Розширюючи зазначене положення організації управління знаннями можна визначити як:

$$КСУЗ(t) = \{A(t), Ц^{ICB}_{y3}(t), З(A(t)), ПО(t), IM(t), ДЗ(t)\}. \quad (2)$$

Склад $\{ДЗ\}$ визначатиметься особливостями ОУІР, проте думається більш дієвим буде підхід, коли домени співвідноситимуться з проєкціями BSC, оскільки вони відбивають всі головні стратегічні аспекти ІР. Тут передбачається виділення: $ДЗ_1$ – зовнішнє оточення; $ДЗ_2$ – внутрішні процеси; $ДЗ_3$ – споживачі; $ДЗ_4$ – актори; $ДЗ_5$ – навчання та розвиток, використання потенціалу; $ДЗ_6$ – управління. У межах зазначених доменів будуть формуватися й ресурси знань ($\{З(A(t))\} \cup \{ПО(t)\} \cup \{IM(t)\} \subset U\{ДЗ\}(t)$). У розширення зазначеного підходу можна додатково впровадити онтологічні моделі відповідних $П_рО_3$, які відбивають їх упорядковане уявлення. У формалізованому вигляді модель онтології ($ОБ = \langle TO, B, \Phi \rangle$) визначається як упорядкований кортеж множин термінів та об'єктів $П_рО_3^{ICB}$ ($ТО$) прикладної області, відносин між ними (B) та функцій інтерпретації (Φ), які на основі логічних виразів показують, як об'єкти співвідносяться один з одним. Онтологічна узгодженість дозволить об'єднати DW-акторів в єдину корпоративну пам'ять ($КП=U\{З(A(t))\}$).

Важливе значення має питання про те, як ІСБ збирає, розповсюджує й інтегрує зовнішню інформацію та знання у власну КП, оскільки недостатньо тільки простого нарощування обсягів знань. Їх слід орієнтувати на задоволення потреб конкретних бізнес-процесів. Для цього необхідні механізми фільтрації інформації ($\{M_{\phi 1}\}$), що виділятимуть цінні елементи знань серед інформаційного шуму. Обмеженість терміну адекватності знань обумовила введення й механізми безперервного оновлення знань ($\{M_{\phi 03}\}$).

Динамічна сутність ресурсів знань ($\{З(A(t))\}$) дозволяє й процес інтеграційного розвитку звести до переструктурування інформації та знань. Безпосередньо логіка процесу інтеграційного розвитку представлена на рис. 2. Так, формування КСУЗ (відповідно до формули (2)) починається з ідентифікації потреб (IP) відокремлених суб'єктів господарювання (суб'єктів ринку), які знаходяться у непов'язаному становищі ($A_{нп}$).

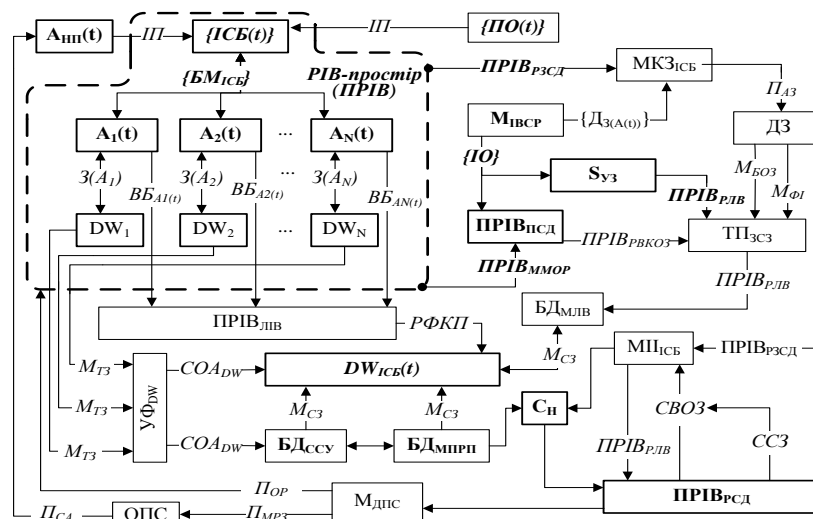


Рис. 2. ОУІР як управління консолідацією ресурсів знань

У результаті цього з урахуванням потоку обставин ($\{PO(t)\}$) відбувається створення інтегрованої корпоративної структури (ІСБ). Формування *PIB*-простору, відповідно до рис. 2, відбувається саме через обмін ресурсами знань окремими акторами. Як додаткова умова передбачається, що кожен актор (А) має власне середовище знань, утворене у вигляді темпоральних баз даних (DW). Завданням же формованої корпоративної темпоральної бази знань ($DW_{ICB} = U\{DW\}$) буде сприяння збільшенню швидкості спільних взаємодій або зниження витрат завдяки полегшенню процедури використання знань та сприянню впровадженню інновацій, створенню нових продуктів і послуг на основі більш ефективного обміну знаннями між учасниками ІСБ. Для цього у процесі ОУІР (дії МУІР) відбувається узгодження форматів різних DW ($УФ_{DW}$), розробка стандартів обліково-аналітичного забезпечення процесу ІР (COA_{DW}) та регламентування функціонування корпоративної пам'яті (РФКП).

Реалізація орієнтації знань на дії підкріплюється створенням матчінгової системи запитів (M_{C3}). ОУІР тут полягатиме в узгодженні M_{C3} з технологічною платформою застосування знань ($TP_{зсз}$). Цей процес базуватиметься на формуванні баз даних: сценаріїв ситуаційного управління ($БД_{ССУ}$), моделей прогнозування розвитку подій ($БД_{МЛРП}$), механізмів логічного висновку ($БД_{МЛВ}$) тощо. Основу ж створення DW_{ICB} складатиме структура *PIB*-простору. Задля цього в ньому виділено регламенти здійснення спільної діяльності ($ПРІВ_{РЗСД}$) та адаптовано до умов наявних між учасниками *PIB*-простору логістичних мереж взаємодії регламенти системи управління знанням ($ПРІВ_{РЛВ}$). Слід враховувати, що основою створення ІСБ є формування логістичних ланцюгів створення вартості та досягнення синергії від взаємодії окремих елементів та їх знань (C_H). Така розширена логістична взаємодія дозволяє досягти високої продуктивності трансакцій, зменшення витрат рівня ризикованості операцій.

Разом з тим кластерний характер відносин учасників значної кількості ІСБ вимагає проведення інтегрування КСУЗ з механізмами ідентифікації особливостей інтеграційної взаємодії на стратегічному й процесному рівнях (M_{IBCP}) та узгодження параметрів бізнес-моделі (БМ). Природним є й накладення $\{IO\}$ (в межах встановлених цільових орієнтирів) на кожного учасника ІСБ. Важливим є також врахування неформальних норм *PIB*-простору (елемент $ПРІВ_{ММОР}$) – визначення ментальних моделей, організаційних рутин, управлінських стереотипів, що в сукупності становитимуть корпоративну культуру та відображатимуть сутність середовища обміну знанням. Схильність учасників ІСБ до опортунізму й потреба вирішення можливих корпоративних конфліктів обумовлює введення до КСУЗ правила спільної діяльності ($ПРІВ_{ПСД}$), які повинні базуватися на встановленні логіки інтеграційної взаємодії ($ПРІВ_{ЛІВ}$), розвитку внутрішньої культури обміну знаннями ($ПРІВ_{РВКОЗ}$) та встановленні політики реалізації результатів спільної діяльності ($ПРІВ_{РСД}$). Таким чином можна й встановити структурування *PIB*-простору в контексті організації управління знанням:

$$ПРІВ = \langle ПРІВ_{ММОР}, ПРІВ_{ПСД}, ПРІВ_{ЛІВ}, ПРІВ_{РЗСД}, ПРІВ_{РЛВ}, ПРІВ_{РВКОЗ}, ПРІВ_{РСД} \rangle. \quad (3)$$

Окрім того, формуючи КСУЗ, слід враховувати залежність способу отримання знання типу стратегії ІР та ввести поняття стратегії управління знанням ($S_{уз}$). Проведення $S_{уз}$ потребує визначення джерел знань та місця їх розташування ($\{D_{з(A(t))}\}$), розробки моделей ключових знань учасників інтегрованої корпоративної структури ($M_{КЗ_{ICB}}$). З точки зору ОУІР важливим буде й узгодження власного бачення ($ВБ_{A(t)}$) щодо присутності кожного окремого учасника ІСБ з DW_{ICB} . Саме якість узгодження $S_{уз}$ та $ВБ_{A(t)}$ обґрунтовує особливості поведінки окремого актора відносно ІСБ, визначає моделі дифузії й захисту знань.

Розглядаючи варіанти створення комбінацій агентів, слід забезпечити дотримання умови поширення синергії знань ($CH \rightarrow max$). Разом з тим необхідно передбачати й таку негативну рису, як витік знань. Проте оскільки повністю подолати його неможливо, бажано, щоб увага кожного з акторів у складі ІСБ зосереджувалася на одержанні знань від решти суб'єктів господарювання, а не на захисті власних. Передумовою для цього є формування мережної інноваційної інфраструктури (MII_{ICB}). До її складу увійдуть означені вище середовища обміну знанням ($\{СВОЗ\}$) й створення зв'язків ($\{СЗЗ\}$), механізми фільтрації інформації ($\{M_{ФІІ}\}$) й оновлення знань ($\{M_{БКОЗ}\}$), моделі трансформації знань учасників ($M_{ТЗ}$) та процедури аудиту знань ($П_{АЗ}$). При цьому, до процесу ОУІР треба ввести процедури оцінювання регулярності взаємодії акторів у складі ІСБ, міцності комунікаційних зв'язків, взаємної довіри та обсягів обміну інноваційним знанням. Відповідно для подолання проблеми асиметрії й опортунізму знову ж таки варто додержуватися опціонального підходу до формування складу ІСБ. Тут при впровадженні в рамках $ПРІВ_{РСД}$ механізмів динамічного перегляду складу учасників ІСБ ($M_{ДПС}$) відбуватиметься перегляд організаційних рутин ($П_{ОР}$), місць розташування знань ($П_{МРЗ}$) та складу акторів ($П_{СА}$). Відповідно формуватимуться опції продовження співробітництва ($ОПС$) у межах настанов *PIB*-простору.

Література: 1. Бутыркин А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности : монография / А. Я. Бутыркин. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – 200 с. 2. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, "отношенческая" контрактация / О. И. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 702 с. 3. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с. 4. Шемаева Л. Г. Управление стратегической взаимодействием предприятия из внешним средой : наук. вид. / Л. Г. Шемаева. – Харьков : Вид. ХДЕУ, 2007. – 280 с. 5. Горбатов В. М. Интегрированные структуры бизнеса в мировой экономике : монография / В. М. Горбатов. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 168 с. 6. Манохина Н. В. Институциональные структуры реальной эко-



номики : теория развития и практика хозяйствования / Н. В. Манохина. – Саратов : Издательство СГСЭУ, 2002. – 346 с. 7. Лессер Э. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Э. Лессер, Л. Прусак ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 248 с. 8. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уиллер ; пер. с англ. Е. М. Пестеревой. – М. : Добрая книга, 2005. – 192 с. 9. Уэлборн Р. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе / Р. Уэлборн, В. Кастен ; пер. с англ. К. Н. Кашолкин. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 336 с. 10. Радаев В. В. Институциональная динамика рынков и формирование новых концепций контроля : препринт / В. В. Радаев. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 62 с. 11. Бланшар К. 3 ключа к созданию новой структуры управления / К. Бланшар, Д. П. Карлос, А. Рэндолф ; пер. с англ. Л. А. Бабук. – Мн. : ООО "Попури", 2004. – 304 с. 12. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 408 с.

Пасько М. І.

УДК 659.111.2:004.738.5

Струпинська Н. В.

ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Анотация. Выделены особенности научно-технической продукции как товара. Пропоується обґрунтування доцільності використання Інтернет-реклами як інструменту для просування науково-технічної продукції.

Аннотация. Выделены особенности научно-технической продукции как товара. Предлагается обоснование целесообразности использования Интернет-рекламы как инструмента для продвижения научно-технической продукции.

Annotation. The peculiarities of scientific and technical products are assigned. The basing of the use of Internet advertising as a tool for promoting scientific and technical products is proposed.

Ключові слова: Інтернет-реклама, просування науково-технічної продукції, веб-сайт.

Розвиток глобальної комп'ютерної мережі Інтернет дуже змінив за останні роки життя людини. Із розвитком та функціонуванням всесвітньої мережі стали доступні величезні масиви інформації. З кожним роком збільшується ступінь комерційного використання Інтернету, який стає атрибутом ділового життя кожної людини.

Ураховуючи постійний розвиток ринку реклами та зростаючу конкуренцію у боротьбі за споживача, реклама, перш за все, повинна бути зручною та органічно поєднаною з інформаційною структурою. Прикладом цього може бути реклама в Інтернеті, яка вже сприймається як частина культури сучасного суспільства.

Економічний розвиток та економічне зростання будь-якої країни потребує постійного впровадження інноваційних досягнень. Одним з інструментів подолання загальноекономічної кризи та досягнення макроекономічної стабільності є розвиток повноцінного ринку науково-технічної продукції.

Україна має значний потенціал у сфері науки й технологій, тому на часі актуальним стає питання пошуку споживачів та замовників науково-технічної продукції. Інформування закордонних партнерів та формування інтересу до розробок дозволяє налагодити довгострокові наукові й кооперативні зв'язки між вченими, підвищити експорт наукоємної продукції.

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах розвитку ринкової економіки, розвитку сфери науки й технологій, швидких та постійних змін на ринку реклами невирішеними залишаються безліч теоретичних, методичних та практичних питань розвитку і функціонування ринку Інтернет-реклами, і, зокрема використання Інтернет-реклами як засобу просування науково-технічної продукції.

На сьогоднішній день в економічній літературі відсутня єдність думок з багатьох теоретичних питань щодо визначення поняття "Інтернет-реклама", її основного функціонального призначення. Також відсутнє єдине трактування економічної сутності та специфіки ринку науково-технічної продукції. Узагальнення опублікованих за даною проблематикою робіт [1; 2], які, в основному, розглядають практичний аспект застосування Інтернет-реклами, дозволило зробити висновок про те, що питання теоретичних і методичних підходів до використання Інтернет-реклами в цілому, а також як інструменту для просування науково-технічної продукції, майже не розроблені у науковому аспекті.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання Інтернет-реклами як інструменту для просування науково-технічної продукції.

На початку ХХІ століття вирішальним фактором соціального й економічного розвитку країн та світу в цілому став внесок науки, інновацій і нових технологій, завдяки яким постійно збільшуються обсяги виробництва продуктів, товарів, послуг та їхня різноманітність. При цьому для успіш-



ного й стабільного розвитку потрібні не стільки новітні розробки, скільки можливість їх застосування та отримання переваг для країни. Чим більш досконалий ринковий механізм передач-залучення новітніх розробок, тим більш ефективний розподіл цього фактора виробництва в суспільстві й тим більше вигоду одержують як самі наукові організації, так і держава в цілому.

Безпосередній продукт науки – поняття, теоретичні конструкції, моделі, знакові системи, наочні графічні образи й інша інформація, яка містить нове знання й забезпечує його однакове розуміння й освоєння фахівцями. Кінцевий продукт науки – нововведення, точніше фактичний ефект від їхнього використання [3].

Під терміном "науково-технічна продукція" (НТП) розуміють продукцію, яка створена у результаті науково-технічної діяльності та є об'єктом права інтелектуальної власності. До неї відносяться наукові праці й відкриття, винаходи, корисні моделі й промислові зразки. НТП обов'язково повинна мати деяку практичну цінність. Під цим мається на увазі можливість використання НТП для отримання доходів або від реалізації власне цієї продукції на вільному ринку, або від її використання у власному виробництві [4].

Головна відмінність науково-технічної продукції як товару полягає в тому, що кожна одиниця цього товару унікальна. Кожний винахід є новим та неповторним.

Друга відмінність полягає в тому, що НТП може бути товаром тільки за умови, коли в її охороні бере участь держава. Охорона тільки силами самого підприємства ніколи не може бути достатньою.

Третя відмінність полягає в тому, що наукова продукція купується практично всліпу. У науковому світі ім'я – це все. До речі створенню репутації сприяють й наукові доповіді на конференціях та публікації в науковій літературі.

Наступна відмінність НТП як товару полягає у складності проведення об'єктивної оцінки її товарної якості. Це обумовлено внутрішньою суперечливістю об'єктів інтелектуальної власності.

Ще однією відмінністю інтелектуальної продукції є те, що її товарні якості й саме виникнення напряму залежать від живих конкретних особистостей.

Узагальнюючи наведені вище відмінності, виділяють такі особливості науково-технічної продукції як товару:

неможливість точного кількісного виміру ефекту НТП у момент впровадження;

наявність тільки якісних відмінностей між аналогами;

кожний вид знання несе в собі наукову інформацію, яка належить тільки йому, отже, й НТП, що втілює в собі оригінальні знання, за своїм змістом специфічна й неповторна;

будь-яке наукове знання не має сенсу виробляти більше одного разу, при цьому потенціал його використання багатогранний та у часі не обмежений [5].

До основних інструментів, які сьогодні використовуються при просуванні НТП, відносяться: відвідування підприємств, телефонне інформування та опитування, розміщення інформації про НТП у газетах, спеціалізованих журналах, виступи на радіо та телебаченні, розміщення інформації про науково-технічні розробки на веб-сайтах, у базах даних, електронних каталогах, проведення виїзних робочих семінарів на підприємствах з презентацією розробок, представлення продукції у ході науково-технічних виставок та інноваційних салонів, проведення презентацій на тематичних конференціях, участь у тендерах, розсилка інформації про розробки, комерційні пропозиції [3].

Для обґрунтування доцільності використання Інтернет-реклами при просуванні НТП авторами пропонується порівняльна таблиця переваг Інтернет-реклами та вимог до просування науково-технічної продукції (таблиця). Наведена таблиця показує майже стовідсоткове співпадання переваг Інтернет-реклами та вимог до просування НТП. Наявність свого сайту та використання реклами в Інтернеті задовольняють вимогам та особливостям просування НТП.

Таблиця

Порівняння переваг Інтернет-реклами та вимог до просування науково-технічної продукції

Переваги Інтернет-реклами	Вимоги до просування науково-технічної продукції
1. Доступ до вибраної цільової аудиторії	1. Обмежена цільова аудиторія (НТП як товар цікавить обмежене коло осіб або організацій)
2. Доступність рекламного звернення у будь-який час	2. Детальне вивчення усіх характеристик продукту, що може потребувати постійного доступу до інформації про нього
3. Можливість запропонувати користувачу всебічну та вичерпну інформацію	3. Наявність вичерпної інформації з кожного виду продукції та усієї продукції в цілому
4. Інтерактивність	4. Високий ступінь взаємодії між об'єктами (інтерактивність)
5. Індивідуальний контакт з кожним користувачем	5. Індивідуальний контакт з покупцями
6. Можливість представлення демонстраційного та ілюстраційного матеріалу	6. Обов'язкова наявність демонстраційного та ілюстраційного матеріалу
7. Можливість організації таких заходів: комерційний візит; доставка клієнту зразка продукції; надання більш повної інформації або опису продукту; можливий продаж через Інтернет	7. Доцільним є: відвідування підприємств; надання безкоштовних зразків; надання можливості вільного випробування й перевірки продукції; проведення презентацій продукції (у рамках відповідної виставки, семінару або окремо)



У ході попереднього дослідження для просування НТП, на погляд авторів, доцільно виділення таких засобів Інтернет-реклами: веб-сайт, електронна пошта (e-mail) та веб-конференції.

Веб-сайт (web-site) є найважливішим маркетинговим інструментом. Сайтом називають сукупність веб-сторінок, які об'єднані за змістом, навігаційно та фізично знаходяться на одному сервері. Корпоративний веб-сайт служить для розміщення інформації про підприємство (установу) або його товари, послуги. З точки зору маркетингу, сайт є набором інформаційних блоків, що містять рекламну й іншу інформацію, інструментом для взаємодії з одним або декількома сегментами цільової аудиторії [1].

З точки зору авторів доцільно навести переваги реклами через сайт у вигляді рисунку.



Рис. Переваги реклами через сайт

Створення корпоративного веб-сайта (веб-вузла) – непросте завдання. Оскільки він буде представляти компанію на міжнародному ринку, необхідно продублювати його текст на декількох європейських мовах (залежно від можливостей підприємства), але англomовний варіант має бути обов'язково. У мірі того, як покупці все частіше віддають перевагу контакту із постачальником товару через Інтернет, рішення про створення свого представництва в цій мережі стає найважливішим для підприємства. Навіть за невеликого обсягу витрат створення веб-вузла здатне значно поліпшити позиції виробника, особливо на міжнародному ринку.

Одним із засобів зовнішньої реклами в Інтернеті є електронна пошта (e-mail), яка має низку можливостей та переваг [1]:

електронна пошта безпосередньо досягає потрібного користувача;

дає можливість персоналізованого звертання;

завдяки чіткому тематичному розподілу списків розсилання і дискусійних листів можна впливати саме на цільову аудиторію. Це відрізняє електронну пошту від звичайних ресурсів Інтернету. Існують спеціальні розсилні сервери;

цікаві та корисні з погляду одержувача повідомлення можуть бути поширені серед його колег і знайомих;

у листі можна розміщати не тільки текстову, але й графічну рекламу;

існує можливість відслідковувати кількість переходів на веб-сайт підприємства за посиланням у листі.

Ще одним засобом зовнішньої реклами в Інтернеті є використання конференцій. З появою системи WWW почали з'являтися веб-конференції, за своєю структурою дуже схожі на конференції Usenet. Відмінність полягає в тому, що вони працюють, використовуючи веб-інтерфейс, та розміщені не централізовано на спеціальних серверах новин, а розкидані по мережі, тобто розміщені на спеціалізованих веб-серверах.

Особливості науково-технічної продукції як товару визначають специфіку просування її від розробника до споживача й впливають на вибір найбільш ефективних засобів інформування (у нашому випадку це засоби Інтернет-реклами). Високий рівень конкуренції та наявність великої кількості розробок, представлених на ринку НТП, викликають необхідність використання засобів просування у комплексі, з огляду на цілі й можливості підприємства-розробника науково-технічної продукції. Адже для досягнення максимального ефекту від будь-якого виду реклами необхідно застосовувати комплекс маркетингових дій, а не окремі інструменти.

Література: 1. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібн. / М. І. Дідківський. – К. : Знання, 2006. – 462 с. 2. Фарбей Э. Эффективная рекламная кампания / Э. Фарбей ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 240 с. 3. Лобода В. А. Средства продвижения научно-технической продукции [Электронный ресурс] / В. А. Лобода. – Режим доступа : http://belisa.org.by/ru/izd/-stnewsmag/1_2008/art5_7_2008.html. 4. Макаров В. Б. Роль специализированных торговых структур в комме-

риализации высоких технологий и продвижении на рынок наукоемкой продукции [Электронный ресурс] / В. Б. Макаров. – Режим доступа : <http://www.technology.ru/Innovac/Innovac28.html>. 5. Приходченко О. А. Инновационный продукт: особенности его восприятия потребителем / О. А. Приходченко // Журнал "ЭКО". – 2007. – № 2. – С. 173–186. 6. Закон України "Про рекламу" від 03.07.96 № 271/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 39. – С. 181.

УДК 658.8

Рожко В. І.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБУТУ ТА РОЗПОДІЛУ ТОВАРІВ ВІТЧИЗНЯНОГО ВИРОБНИЦТВА ВІДПОВІДНО ДО СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИМОГ

Анотація. Для насичення внутрішнього споживчого ринку конкурентоспроможними вітчизняними товарами і поступового витиснення імпортованих товарів необхідним є створення сучасної інфраструктури вітчизняного споживчого ринку. Вирішення поставленого завдання можливе за рахунок формування нової структури системи збуту та розподілу товарів вітчизняного виробництва, що відповідає сучасним соціально-економічним вимогам.

Аннотация. Для насыщения внутреннего потребительского рынка конкурентоспособными отечественными товарами и постепенного вытеснения импортных товаров необходимым является создание современной инфраструктуры отечественного потребительского рынка. Решение поставленной задачи возможно за счет формирования новой структуры системы сбыта и распределения товаров отечественного производства, которая отвечает современным социальным-экономическим требованиям.

Annotation. For an internal user market saturation and gradual expelling of the imported commodities by competitive domestic commodities it is necessary to create modern infrastructure of domestic user market. The decision of the put task is possible due to forming of new structure of the system of sale and distributing of commodities of domestic production, which answers modern socio-economic requirements.

Ключові слова: система збуту та розподілу, оптова торгівля, роздрібна торгівля, споживчі товари, споживчий ринок, асортимент, торгові дома, канал збуту товарів.

Серед основних проблем розвитку підприємств-виробників в Україні особливого значення набуває формування нової структури системи збуту та розподілу товарів вітчизняного виробництва, що відповідає сучасним соціально-економічним вимогам.

На сучасному етапі розвитку економіки пріоритетним напрямком є насичення внутрішнього споживчого ринку конкурентоспроможними вітчизняними товарами і поступове витиснення імпортованих товарів з доведенням частини імпорту в загальному обсязі товарообігу до 10 – 15 %. Це необхідно для того, щоб не тільки забезпечити економічну безпеку, але і скоротити безробіття, сприяти зростанню доходів як споживачів, так і виробників, і залученню інвестицій в економіку України.

Диференційований рівень доходів населення викликав збільшення і поглиблення відмінностей у рівні споживання продуктів харчування, а отже – зниження рівня задоволення потреб населення і диспропорції структури реалізації товарів через торговельну мережу. Як показав аналіз споживання м'ясої, молочної продукції та інших основних продуктів харчування (ковбасних виробів, молочної продукції, хлібобулочних виробів та ін.), відбувається витіснення малоцінними за живильними якостями продуктами більш корисних. Цей факт можна пояснити наслідками кризових явищ в економіці і низьким рівнем доходів значної частини населення у всіх регіонах України [1]. Це, у свою чергу, відбилося в незбалансованій структурі споживання продуктів харчування, у збільшенні споживання продуктів рослинного походження й одночасному зниженні обсягу споживання продуктів тваринного походження. Скорочення споживання м'яса призвело до скорочення поголів'я рогатої худоби, свиней, а також до зростання імпорту концентрованого сухого молока.

Аналіз обсягів роздрібною реалізації споживчих товарів залежно від виробника виявив великі масштаби проникнення імпортованих товарів на вітчизняний ринок. Так, у 2008 р. в Україні питома вага вітчизняних споживчих товарів, реалізованих через торговельну мережу, становила 74,0 %, а в 2005 році – 75,9 %. У Харківському регіоні у 2005 р. питома вага вітчизняних товарів в оптовому товарообігу становила 63,2 %, що на 14,9 % менше, ніж у 2003 р. [2, с. 234].



В асортименті продовольчих товарів, що реалізуються через торговельну мережу, питома вага імпорتنих товарів перевищує майже 20 %, а саме, мука, риба і рибні вироби, консерви овочеві, фруктово-ягідні, кукурудзяна олія, шоколад з наповнювачами, цукерки та ін. [3]. Слід зазначити, що на ринках з продажу продовольчих товарів і в торгових палатках ступінь насиченості імпортними товарами вищий, ніж в асортименті підприємств роздрібною торгівлі. Разом з тим, останнім часом спостерігається розширення товарної пропозиції продовольчих товарів вітчизняного виробництва. За деякими товарами (м'ясні консерви, варені ковбаси, м'ясо курки, рибні консерви, майонез та ін.) вітчизняні виробники мають більш різноманітний асортимент товарів достатньо високої якості, що забезпечує стійкий купівельний попит населення.

Дослідження регіонального споживчого ринку непродовольчих товарів показало більш значні масштаби проникнення імпорتنих товарів порівняно з ринком продовольчих товарів. У представленому асортименті непродовольчих товарів імпортні товари складають: кольорові телевізори – 90 %, відеомагнітофони – 98 %, магнітофони – 99 %, холодильники – 65 %, пральні машини – 90 %, іграшки – 77 % та ін. Найбільш широкий асортимент вітчизняних непродовольчих товарів представлений у таких товарних групах, як трикотажні вироби (жіночі блузи, жіночі пальта), ювелірні вироби, натуральне хутро, дитяче взуття і т. д. [3].

Для насичення внутрішнього споживчого ринку конкурентоспроможними вітчизняними товарами і поступового витиснення імпорتنих товарів необхіднішим є створення конкурентоспроможного вітчизняного споживчого ринку. Причому формування і розвиток цього ринку повинні здійснюватись у двох напрямках:

- розвиток вітчизняного виробництва товарів народного споживання;
- розвиток торгівлі споживчими товарами вітчизняного виробництва.

У першому напрямку найбільш слабким є стимулювання підприємств харчової і легкої промисловості. Більшість підприємств не мають фінансових ресурсів на придбання і впровадження сучасних технологій і ліній виробництва й упакування товарів, а високі відсотки за кредитами погіршують фінансовий стан підприємств. Тому з метою стимулювання технічного оснащення підприємств для виробництва конкурентоспроможної продукції необхідна допомога держави і, насамперед, місцевих органів влади. Допомога даним підприємствам може бути надана у вигляді пільгових довгострокових кредитів для технічного переоснащення і реконструкції під мінімальні відсотки, у формі пільг з місцевих податків, у вигляді часткового звільнення від оподаткування прибутку на період строку окупності вкладених коштів.

Дані заходи дозволять підприємствам харчової і легкої промисловості здійснити накопичення і вкладення коштів у подальший розвиток.

Стає очевидним той факт, що розвиток інфраструктури ринку в найближчій перспективі буде сприяти підвищенню питомої ваги товарів, реалізованих через оптових посередників, за умови збільшення обсягів виробництва [4].

Цілями розвитку оптової торгівлі є створення розвинутої структури каналів товароруку, що здатна підтримувати необхідну інтенсивність товарних потоків; забезпечити економію витрат обігу і високу ефективності всієї системи обігу товарів у країні; мобілізувати фінансові ресурси, необхідні для фінансування процесу руху товарів [5].

Виходячи з особливостей розвитку внутрішньої торгівлі і вирішення завдань щодо забезпечення потреб ринку в товарах народного споживання, пошуку нових форм регіональних, міжрегіональних і міждержавних господарських зв'язків, в оптовій торгівлі повинні набути розвитку дві основні групи оптових організацій:

- оптові структури національного (державного) і міжрегіонального масштабів (оптові підприємства першого рівня);
- оптові підприємства регіонального рівня (оптові підприємства другого рівня).

На основі діяльності оптових підприємств першого рівня формується структура капіталів для руху товарів великих вітчизняних виробників товарів і створюються сприятливі умови для виходу на національний споживчий ринок закордонних постачальників товарів, що добре себе зарекомендували.

До першої групи підприємств повинні відноситися оптові структури, що зосереджені в історично сформованих центрах виробництва таких товарів, як метал, вугілля, кераміка та ін. Оскільки розвиток у цих регіонах нерівномірний, оптові структури зобов'язані забезпечити необхідну інтенсивність процесу товароруку продукції.

Оптові структури державного рівня повинні виступати гарантом стратегічної стабільності споживчих ринків. На їх основі можуть формуватися великі торгові корпорації, торгово-фінансові промислові групи, унітарні державні підприємства стратегічного значення.

Товарний асортимент цих структур зобов'язаний формуватися з урахуванням переліку товарів, що закуповуються для потреб держави, постачання споживачам спеціального контингенту, потреб у товарах віддалених територій.

Основним рівнем оптової торгівлі зобов'язані стати оптові підприємства другого рівня (регіональні). У процесі формування комерційної стратегії ці підприємства точно визначають зону свого впливу на ринок послуг оптової торгівлі. Оптові організації другого рівня закуповують товари в оптових структурах першого рівня і безпосередньо в товаровиробників – як у регіоні розміщення, так і на всій території країни, і поставляють підприємствам роздрібною торгівлі й іншим споживачам у зоні своєї діяльності.

Аналізуючи структуру імпорتنих споживчих товарів й оцінюючи можливості вітчизняних виробників у регіоні, можна визначити пріоритети розвитку виробництва товарів і в цілому в нашій



країні, тобто визначити перелік конкурентоспроможних товарів, виробництво яких необхідно прискорено розвивати, використовуючи різні засоби стимулювання [6]. Наприклад, виробництво практично всіх продовольчих товарів, тканин, у тому числі лляних, вовняних тканин, хутряних виробів, товарів господарського призначення та ін. На сьогоднішній день необхідно зберігати ввезення таких імпортованих товарів: сучасну комп'ютерну та офісну техніку, побутові пристрої, окремі види одягу, взуття, радіоапаратуру та ін.

У сучасних умовах інтеграція і диференціація – дві взаємозалежні основні тенденції розвитку торгівлі споживчих товарів. На фоні скорочення кількості підприємств торгівлі відбувається укрупнення бізнесу за рахунок перерозподілу власності збиткових підприємств і колишніх підприємств торгівлі, а також інтеграції і злиття більш дрібних торгових компаній. Питома вага товарообігу підприємств колективної форми власності досягла 81,6 %. Цей процес буде продовжуватися, поки не сформується нова структура реалізації і розподілу споживчих товарів. Збільшення капіталізації підприємств торгівлі відразу відбивається на об'єктах торгівлі.

Перспективним напрямком розвитку системи збуту споживчих товарів, якому недостатньо приділяється увага, є створення нових комерційних структур – торгових домів. Широкого поширення вони отримали в США, Англії, Японії й в інших західних країнах [6]. Торгові дома здійснюють: закупівлю великих партій товарів на території держави; перепродаж іншим торговим фірмам, а також реалізацію в роздріб, через свою збутову мережу магазинів. Крім цього, надають кредити, проводять лізингові операції, ведуть широку підприємницьку діяльність, у тому числі беруть участь у створенні промислових, сільськогосподарських, туристичних об'єктів та ін. Торгові домакладають капітальні кошти в розвиток виробничої і збутової інфраструктур, складського господарства, в розширення роздрібно-торговельної мережі.

Торгові дома оптимізують послідовність оптового і роздрібно-товарообігу. Їх створення спрощує схему просування товарів більшою мірою, ніж товарні біржі, які є представниками другого рівня оптової торгівлі. Вони пристосовані до здійснення операцій з нестандартними споживчими товарами – одяг, взуття, побутова техніка, продовольчі товари. Як великі закупівельні підприємства вони здатні здобувати продукцію великими партіями за низькими цінами.

Організаційно-правова форма торгових домів – акціонерне товариство, створене на добровільних засадах зацікавленими підприємствами, організаціями різних форм власності й іншими суб'єктами підприємницької діяльності для організації ефективної торгово-виробничої діяльності, переробки і збуту за ринковими цінами різного роду продукції, забезпечення міського і сільського населення продуктами харчування й іншими споживчими товарами.

Торгові дома мають у своєму розпорядженні кваліфікований штат маркетологів, менеджерів і комерсантів, мають в наявності сучасні канали зв'язку для збору інформації про кон'юнктуру ринку не тільки у країні, але і за її межами. Перспективою торгових домів є створення розгалуженої мережі виробничих і транспортних підприємств, магазинів, інформаційних центрів, складів тощо.

Важливу роль у розвитку споживчого ринку повинні зіграти фірмові магазини виробників, що представляють продукцію вітчизняного товаровиробника. Такий канал збуту успішно застосовує ТОВ "Харківський м'ясокомбінат" та інші виробники споживчих товарів. Внаслідок прямих постачань продукція від безпосередніх товаровиробників надходить у фірмові магазини, що можуть встановлювати відносно низькі ціни на товари, забезпечувати достатньо різноманітний асортимент товарів при їх високій якості. Таким чином, для виробників споживчих товарів розвиток власної мережі фірмових магазинів є дуже ефективною системою збуту, що набуває актуальності в умовах посилення конкурентного тиску.

Для стимулювання розвитку мережі фірмових магазинів місцевим органам влади необхідно надати даним підприємствам цілу низку пільг. Наприклад, знизити вартість орендної плати, виділити для цих магазинів муніципальні приміщення на певний термін без орендної плати. Також місцеві органи управління можуть знизити ставки місцевих податків для стимулювання діяльності підприємств роздрібно-торгівлі, що реалізують вітчизняні споживчі товари.

Вищезазначені заходи сприятимуть розвитку ринку вітчизняних споживчих товарів і поступовому скороченню обсягу імпортованих товарів на внутрішньому ринку.

Перераховані вище напрямки розвитку сфери торгівлі дозволять сформувати якісну нову систему збуту товарів. Запропоновані рекомендації сприяють створенню якісно нової конкурентоспроможної системи розподілу вітчизняних споживчих товарів.

Література: 1. Жеребин В. М. Уровень жизни населения / В. М. Жеребин, А. Н. Романов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 592 с. 2. Статистичний щорічник. Харківська область в 2005 році ; за ред. М. Л. Чмихала. – Харків : Головне управління статистики у Харківській області, 2006. – 607 с. 3. Статистичний щорічник України за 2004 рік / Державний комітет статистики України / відп. за вип. О. Г. Осауленко. – К. : Українська енциклопедія, 2005. – 631 с. 4. Якість економічного зростання / В. Томас, М. Дайлані, А. Дарешвар та ін. ; пер. з англ. – К. : Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2002. – 350 с. 5. Концептуальні засади стратегії розвитку Харківського регіону / Л. М. Бондаренко, Н. М. Внукова, Л. О. Лімонова та ін. – Харків : Модель Всесвіту, 2001. – 52 с. 6. Николайчук В. Е. Логистика в сфере распределения : учебн. пособ. / В. Е. Николайчук. – Донецк : КИТИС, 2000. – 210 с. 7. Кизим Н. А. Крупномасштабные экономико-производственные системы: организация и хозяйствование / Н. А. Кизим. – Харьков : Бизнес Информ, 1997. – 228 с.

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ СПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ К РАЗВИТИЮ

Аннотация. Представлена модель оценки способности предприятия к развитию, созданная на основе нечеткой логики с использованием ординальных шкал с антецедентами с тремя градациями, представленными в качественном виде, и семью консеквентами. Рассмотрены принципиальные подходы и последовательность разработки модели.

Анотація. Представлено модель оцінювання спроможності підприємства до розвитку, яку сформовано на основі нечіткої логіки із використанням ординальних шкал з антецедентами із трьома градаціями, які представлено у якісному вигляді, та сьома консеквентами. Розглянуто принципові підходи та послідовність розробки моделі.

Annotation. The model of evaluating the ability of an enterprise to develop is proposed. The model is based on the fuzzy logic with the usage of ordinal scales, three-graduated quantitative antecedents and seven consequents. The main approaches and the sequence of building of such model are considered.

Ключевые слова: модель, оценка, развитие, предприятие, способность.

Для прогнозирования, учета изменчивости и возможного искажающего влияния внешней среды на деятельность предприятия, отработки различных вариантов управленческих решений используется моделирование, предполагающее создание определенного условного образа объекта или процесса с последующим его исследованием при разных исходных условиях и допущениях о влиянии факторов. Одним из процессов, при исследовании которого может использоваться моделирование, является развитие предприятия – целенаправленное улучшение его деятельности с переходом в более совершенное состояние, которое сопровождается приобретением новых свойств и возможностей. Вопрос моделирования развития предприятия новым назвать нельзя, отдельные разработки уже существуют. В моделировании развития предприятия необходимо учитывать исследованную и доказанную его способность к развитию. Однако в большинстве существующих моделей способность предприятия к развитию не учитывается.

Существующие наработки по моделированию развития предприятия можно разделить на две большие группы: модели развития экономических или социально-экономических систем на уровне государства в целом или региона, которые не будучи изначально предназначенными для моделирования развития предприятия, могут быть при условии сохранения выбранного инструментария адаптированы к уровню предприятия, и модели, в которых отражаются отдельные частные аспекты развития предприятия.

К моделям первой группы следует отнести модель накопления изменений экономической системы (П. М. Титов) [1], модель устойчивого развития экономической системы (В. В. Попков и О. М. Батурич) [2], модель устойчивого развития социально-экономической системы (Г. В. Горелова и О. Н. Захарова) [3], модель развития производственно-экономической системы (А. И. Пушкарь) [4]. Эти модели являются достаточно сложными и предполагают использование серьезного математического инструментария (аппроксимация функций, теория графов).

Модели второй группы представлены двумя подгруппами: качественных и количественных моделей. К качественным моделям следует отнести известные модели жизненного цикла (модели Л. Грейнера [5], И. Адизеса [6] и т. п.). Именно такие модели некоторые авторы предлагают использовать в моделировании развития предприятия (например, [7]).

Количественные модели развития предприятия базируются на использовании достаточно сложных математических инструментов (дифференциальные уравнения, мультипликативные производственные функции, динамические модели). Среди них – модели развития малых предприятий [8 – 11], модели развития промышленных предприятий [12].

Разные по смыслу, назначению и используемому инструментарию модели объединяет отсутствие исследования способности предприятия к развитию. В названных моделях способность предприятия к развитию воспринимается аксиоматично, то есть считается, что любое предприятие, независимо от его текущего состояния, состояние внешней среды способно к развитию.

Способность предприятия к развитию рассматривается как такое состояние предприятия, при котором возможно внесение изменений в его деятельность (процесс развития), что обеспечит к определенному моменту времени переход предприятия к качественно иному состоянию (результат развития). Отсутствие исследования способности предприятия к развитию в моделях развития изначально искажает результаты их применения. Поэтому целью статьи является изложение принципиальных положений по моделированию способности предприятия к развитию.

Моделирование способности предприятия к развитию осуществляется в рамках моделирования развития предприятия. Общая модель развития предприятия состоит из пяти частных:

оценки способности предприятия к развитию, выбора стратегии развития, выбора вектора развития, выбора базиса развития и ожидаемого результата развития предприятия. Исследование способности предприятия к развитию является первым шагом в моделировании развития предприятия [13; 14].

В моделировании способности предприятия к развитию предлагается воспользоваться моделью на основе нечеткой логики с использованием ординальных шкал. Содержательной основой разработки модели послужили метод поля сил К. Левина [15], модель "ромба сил" М. Портера [16], теория ключевых компетенций Г. Хамела и К. Прахалада [17], а также разработки Э. Пенроуза [18], И. Адизеса [6], Л. Грейнера [5], А. И. Пушкаря [19], А. Ю. Юданова [20], В. А. Забродского и Н. А. Кизима [21] по вопросам жизненного цикла предприятия.

Инструментальной основой модели способности предприятия к развитию выбран аппарат нечеткой логики.

Принципиальный характер модели способности предприятия к развитию графически представлен на рис. 1.

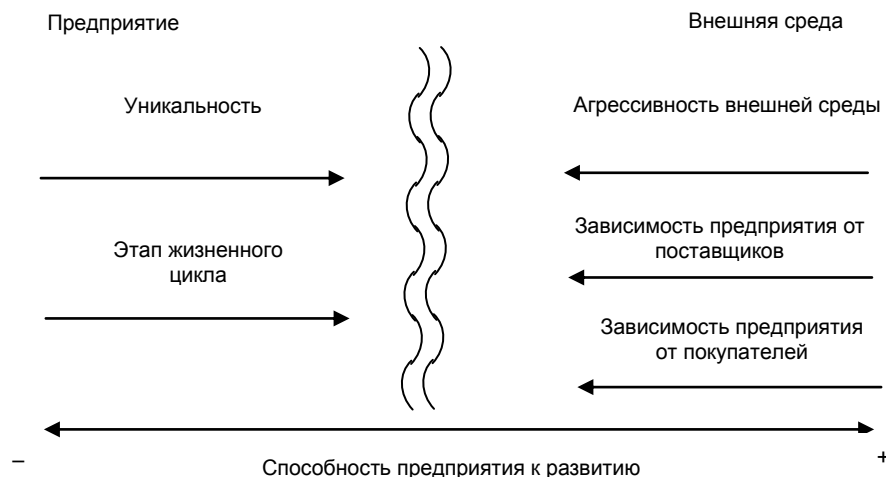


Рис. 1. Принципиальный характер модели способности предприятия к развитию

Способность предприятия к развитию определяется уникальностью предприятия и текущим этапом жизненного цикла и подавляется действием факторов внешней среды (ее агрессивностью, зависимостью предприятия от покупателей и поставщиков). Окончательный вывод о способности предприятия к развитию можно сделать по результатам сопоставления значений пяти использованных в модели факторов.

Уникальность предприятия отличает его от других предприятий, в частности, конкурентов предприятия, и определяется уникальностью используемых ресурсов и технологии, продукта и управленческих технологий. Этап жизненного цикла характеризует потенциал предприятия и его использование: этапы зарождения и роста содействуют развитию предприятия, этапы зрелости и старения – противодействуют ему, хотя и на этих этапах возможно развитие предприятия.

В оценке агрессивности внешней среды следует руководствоваться налоговым давлением на предприятие, степенью защиты прав собственности, интенсивностью конкуренции на рынке.

Зависимость предприятия от поставщиков определяется уровнем монополизации рынков сырья, материалов, энергии, оборудования и т. п., их конъюнктурой, уникальностью или сменяемостью ресурсов, оборудования, возможностью отстаивать свою цену, тенденциями развития рынков.

Зависимость от покупателей рассматривается с позиций зависимости на конкретном рынке, которая определяется наличием монополии, наличием значимых для предприятия покупателей, зависимостью спроса на продукцию предприятия от различных факторов (например, продукция предприятий нефтепереработки будет востребованной почти при любых условиях, а вот спрос на строительные материалы существенно зависит от динамики строительства в стране, которая в том числе определяется общей экономической конъюнктурой рынка).

При использовании в моделировании способности предприятия к развитию аппарата нечеткой логики antecedentes с тремя градациями представлены в качественном виде. Количество возможных konsekventov (окончательных выводов относительно способности предприятия к развитию) предлагается установить в количестве 7. Это позволит сформировать модель на основе вербальной оценки способности предприятия к развитию, результаты использования которой будут полезны в управлении развитием предприятия, потому что семи вариантов окончательных выводов даже в качественном виде вполне достаточно для потребностей управления. При этом три градации antecedentes не должны создавать иллюзию незначительного количества комбинаций, потому что для предложенного количества факторов в модели количество комбинаций 162 ($3^4 \cdot 2$).



Качественную интерпретацию градаций antecedентов и консеквентов модели способности предприятия к развитию предлагается установить таким образом:

для antecedентов: существенная, средняя, незначительная (для antecedента "этап жизненного цикла" – способствует (для этапов зарождения и роста) или "противодействует" (для этапов зрелости и старения));

для консеквентов – очень высокая, высокая, выше средней, средняя, ниже средней, незначительная, минимальная.

Формирование модели оценки способности предприятия к развитию имеет такой вид (таблица). Значения antecedентов для практического использования модели устанавливаются с использованием метода экспертных оценок.

Таблица

Моделирование способности предприятия к развитию

№	Значения antecedентов					Консеквент
	Уникальность	Этап жизненного цикла	Агрессивность внешней среды	Зависимость от поставщиков	Зависимость от покупателей	Способность к развитию
1	Незначительная	Противодействует	Незначительная	Незначительная	Незначительная	Ниже средней
2	Незначительная	Противодействует	Незначительная	Незначительная	Средняя	Незначительная
3	Незначительная	Противодействует	Незначительная	Незначительная	Существенная	Незначительная
4	Незначительная	Противодействует	Незначительная	Средняя	Незначительная	Незначительная
...
160	Существенная	Способствует	Существенная	Существенная	Незначительная	Выше средней
161	Существенная	Способствует	Существенная	Существенная	Средняя	Средняя
162	Существенная	Способствует	Существенная	Существенная	Существенная	Средняя

Значения консеквентов сформированы в два этапа: с использованием сценарного анализа методом экспертных оценок и по результатам предварительного использования промежуточной аналитической формулы:

$$A = \frac{1.5\alpha A_1^3 \times A_2}{\alpha A_3 \times \alpha A_4^{0.8} \times \alpha A_5^{0.8}}, \quad (1)$$

- где αA_1 – уникальность предприятия;
 αA_2 – этап жизненного цикла (содействие или противодействие этапа развитию);
 αA_3 – агрессивность внешней среды;
 αA_4 – зависимость предприятия от поставщиков;
 αA_5 – зависимость предприятия от покупателей.

Формула (1) построена в соответствии с такой логикой. Поскольку уникальность предприятия и этап жизненного цикла положительно влияют на способность предприятия к развитию, они внесены в числитель формулы. Агрессивность внешней среды, зависимость от покупателей и продавцов негативно влияют на способность предприятия к развитию, поэтому они внесены в знаменатель формулы (1). Поскольку первоначально использование модели предусматривает качественную форму представления antecedентов, то их представление в качественном виде трансформировано в количественное: соответственно, незначительная – 1,0; средняя – 2,0; существенная – 3,0. Для консеквентов результирующая шкала сформирована в диапазоне 1,0 – 7,0 для упрощения их интерпретации. Показатель уникальности предприятия как фактора, влияющего на способность предприятия к развитию, возводится в третью степень, поскольку даже при неблагоприятных условиях уникальность предприятия помогает преодолеть неблагоприятное влияние внешней среды. К тому же показатель степени в числителе необходим, поскольку в числителе формулы находятся два фактора, а в знаменателе – 3. Поэтому при одинаковой шкале для каждого фактора (обязательное условие корректного использования качественного анализа влияния факторов) формула будет искаженной, вследствие чего оценка способности предприятия к развитию будет заниженной. Весомость факторов зависимости предприятия от поставщиков и покупателей ниже весомости фактора этапа жизненного цикла и агрессивности внешней среды, и существенно ниже весомости уникальности предприятия. Потому в формулу введен корректирующий показатель степени 0,8. Безусловно, можно установить показатели степени для всех факторов модели более точно, например, с использованием метода анализа иерархий Т. Саати по результатам анализа эластичности влияния каждого фактора. Но такие уточнения только усложнят модель, не из-

меня существенно ни ее содержания, ни конечных результатов использования. Коэффициент 1,5 введен в числитель формулы для того, чтобы компенсировать меньшую шкалу фактора этапа жизненного цикла, имеющего две градации, тогда как другие факторы имеют три градации.

Формулу (1) уже можно использовать для моделирования способности предприятия к развитию при разных первоначальных условиях и значениях факторов, но она сложна в интерпретации, что выявлено по результатам использования стандартных формул MS Excel относительно полученной совокупности количественных оценок способности предприятия к развитию с использованием предложенной шкалы перевода antecedentov и consequentov в дискретную количественную шкалу. Максимальная оценка consequentov (количественная оценка способности предприятия к развитию) по формуле (1) составляет 81, минимальная – 0,086, медиана совокупности возможных consequentov составляет 3,271, то есть результирующая совокупность значений consequentov является деформированной – сдвинутой влево. Стандартное (среднеквадратичное) отклонение по совокупности значений consequentov составляет 10,8, то есть является очень значительным, при том, что относительный размах вариации составляет 939,5.

Для упрощения интерпретации количественных оценок способности предприятия к развитию и формирования более корректной шкалы оценки полученный размах вариации следует сократить вместе со смещением медианы совокупности таких оценок вправо. Для этого формулу (1) предлагается трансформировать таким образом:

$$A' = \sqrt{\ln\left(\frac{1.5\alpha A_1^3 \times A_2}{\alpha A_3 \times \alpha A_4^{0.8} \times \alpha A_5^{0.8}} + 1\right)}. \quad (2)$$

К значению А добавляется 1 для того, чтобы минимальная количественная оценка способности предприятия к развитию, по которой рассчитывается ее натуральный логарифм, была гарантировано выше 1, при том что отклонение значения натурального логарифма будет очень незначительным (для чисел выше 10 – сотые доли единицы). Это необходимо для того, чтобы выражение

$\ln\left(\frac{1.5\alpha A_1^3 \times A_2}{\alpha A_3 \times \alpha A_4^{0.8} \times \alpha A_5^{0.8}} + 1\right)$ было гарантировано положительным (значения логарифмов, которые меньше 1, а такие числа есть в совокупности рассчитанных значений А, отрицательны, что существенно усложняет интерпретацию оценки способности предприятия к развитию). Логарифмирование позволяет сократить размах вариации и среднеквадратического отклонения с тем, чтобы совокупность результатов оценок способности предприятия к развитию была более равномерной.

Определение корня квадратного из выражения $\ln\left(\frac{1.5\alpha A_1^3 \times A_2}{\alpha A_3 \times \alpha A_4^{0.8} \times \alpha A_5^{0.8}} + 1\right)$ по совокупности результатов оценки способности предприятия к развитию позволяет: во-первых, уменьшить размах вариации оценок с 53,29 до 7,29, что упрощает интерпретацию полученных оценок; во-вторых, выровнять медиану совокупности оценок с 1,452 (при максимуме шкалы 4,407) до 1,20 (при максимуме шкалы 2,09); в-третьих, еще больше уменьшить среднеквадратичное отклонение в совокупности оценок, оставляя его, однако, достаточным для различия и интерпретации оценок способности предприятия к развитию.

Значение А' (количественная оценка способности предприятия к развитию) уже можно использовать для оценки способности предприятия к развитию. Впрочем такой показатель имеет и недостаток. Шкала А' варьирует от 0,28 до 2,09, что усложняет интерпретацию оценки способности предприятия к развитию при наличии семи возможных значений consequentov. Чтобы привести значения показателя А' к диапазону от 0 до 7 и тем самым упростить интерпретацию оценки способности предприятия к развитию, формулу (2) предлагается трансформировать:

$$A'' = \sqrt{\ln\left(\frac{1.5\alpha A_1^3 \times A_2}{\alpha A_3 \times \alpha A_4^{0.8} \times \alpha A_5^{0.8}} + 1\right)} \times \left(\frac{8}{0.2992}\right) - 1, \quad (3)$$

или, то же самое

$$A'' = 3,81 \times \sqrt{\ln\left(\frac{1.5\alpha A_1^3 \times A_2}{\alpha A_3 \times \alpha A_4^{0.8} \times \alpha A_5^{0.8}} + 1\right)} - 1. \quad (4)$$

Такая трансформация позволяет "растянуть" шкалу оценки способности предприятия к развитию от 0 (точнее 0,09) до 7,0, при том, что медиана составит 3,591, то есть почти середину шкалы оценок, а среднеквадратичное отклонение – 1,73, что следует признать достаточным для описания совокупности consequentov способности предприятия к развитию.

Диаграмма количественных оценок способности предприятия к развитию представлена на рис. 2.

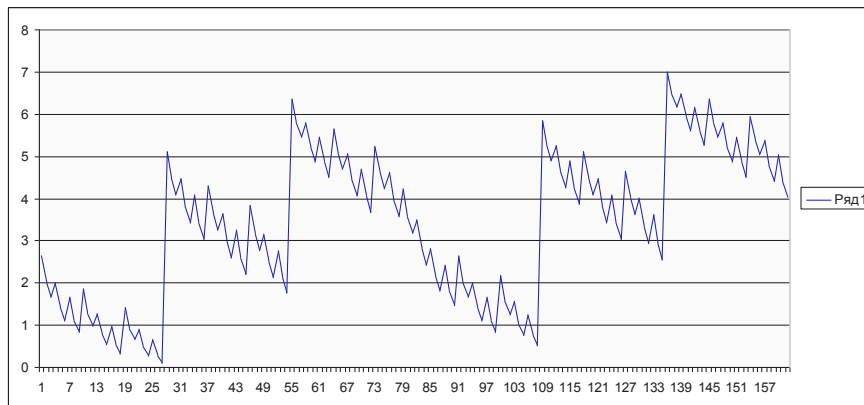


Рис. 2. Распределение количественных оценок способности предприятия к развитию

Интерпретация количественных оценок способности предприятия к развитию по качественной шкале консеквентов осуществляется с использованием диапазонного подхода: от 0 до 1 – способность к развитию минимальна; от 1 до 2 – незначительна; от 2 до 3 – ниже средней, от 6 до 7 – очень высокая. Распределение оценок способности предприятия к развитию в предложенной модели представлено на рис. 3.

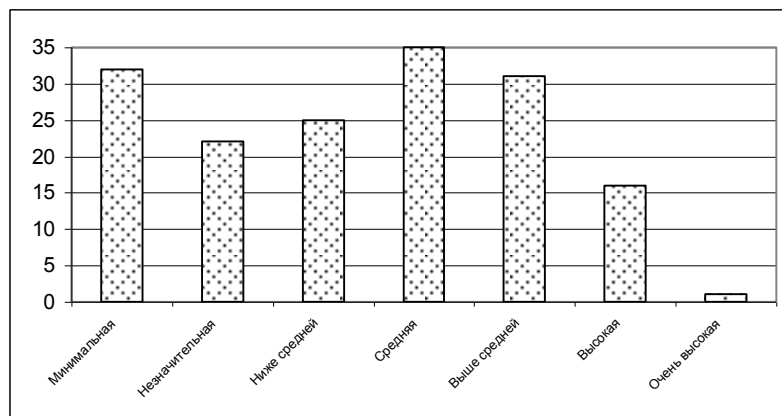


Рис. 3. Распределение количественных оценок способности предприятия к развитию в предложенной модели

Распределение количественных оценок способности предприятия к развитию в модели не равномерно, а сдвинуто влево, что вполне закономерно. Для обеспечения способности предприятия к развитию выше средней, высокой или очень высокой, необходимы или достаточно благоприятные условия внешней среды, или ярко выраженная уникальность предприятия, позволяющая преодолевать негативное влияние внешней среды. При других условиях, скорее всего, способность предприятия к развитию будет средней или ниже средней.

Предложенная модель позволяет моделировать при разных условиях способность предприятия к развитию, является исходной для разработки и использования общей модели [13; 14] и составляющих ее других частных моделей.

Преимуществами предложенной модели способности предприятия к развитию являются сравнительная простота; единая первоначально заданная шкала antecedентов; достаточное, но не избыточное с точки зрения потребностей управления количество консеквентов; сочетание нечеткой логики с аналитическими функциями при определении консеквентов, что позволяет перейти от дискретных градаций antecedентов к непрерывным и более точно определять консеквент из семи возможных вариантов. В то же время предложенной модели присущи и определенные недостатки, среди которых следует назвать ограниченное количество градаций antecedентов и отсутствие возможности определения влияния отдельных факторов на состояние antecedентов, что в принципе не уменьшает значения разработанной модели для управления развитием предприятия.

Литература: 1. Титов П. М. К вопросу формирования голографической модели эволюции социально-экономической системы / П. М. Титов // Материалы VIII Всероссийской интернет-конференции по проблемам эконофизики, эволюционной экономики и устойчивого развития "Эволюция и устойчивое развитие социально-экономических систем" г. Екатеринбург, 12–25 ноября 2007 г. – Екатеринбург : МИАБ, Издательство УМЦ УПИ, 2008. — С. 32–42. 2. Попков В. В. Моделирование устойчивых состояний экономики на основе сетевой модели / В. В. Попков, А. Н. Батулин // Материалы VIII Всероссийской интернет-конференции по проблемам эконофизики, эволюционной экономики и устойчивого развития "Эволюция и

устойчивое развитие социально-экономических систем" г. Екатеринбург, 12–25 ноября 2007 г. — Екатеринбург : МИАБ, Издательство УМЦ УПИ, 2008. — С. 4–31. 3. Горелова Г. В. О когнитивном моделировании устойчивого развития социально-экономических систем / Г. В. Горелова, Е. Н. Захарова, Л. А. Гинис // Когнитивный анализ и моделирование устойчивого развития социально-экономических систем : [сб. науч. тр.]. — Ростов н/Д : Изд-во Рост. гос. ун-та, 2005. — 288 с. 4. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий : [монография] / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь и др. — Донецк : ИЭП НАНУ, 2005. — 348 с. 5. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 "Менеджмент". — 2002. — № 4. — С. 76–92. 6. Адизес И. Управляя изменениями /Ицсхак Адизес. — СПб. : Питер, 2008. — 224 с. 7. Мироненко Ю. Д. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. — 2004. — № 5. — С. 38–45. 8. Егорова Н. Е. Динамические модели развития малых предприятий, использующих кредитно-инвестиционные ресурсы : [препринт # WP/2001/118] / Н. Е. Егорова, С. Р. Хачатрян. — М. : ЦЭМИ РАН, 2001. — 44 с. 9. Егорова Н. Е. Моделирование динамики развития малых предприятий с учетом инвестиционного фактора : [препринт # WP/ 2003/157] / Н. Е. Егорова, В. З. Бельский, С. Р. Хачатрян. — М. : ЦЭМИ РАН, 2003. — 58 с. 10. Егорова Н. Е. Применение дифференциальных уравнений для анализа динамики развития малых предприятий, использующих кредитно-инвестиционный ресурс / Н. Е. Егорова, С. Р. Хачатрян // Экономика и математические методы. — 2006. — № 1. — С. 50–67. 11. Шерстенников Ю. В. Динамическая модель развития малого предприятия с мультипликативной производственной функцией типа Кобба–Дугласа / Ю. В. Шерстенников // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №1. — С. 228–234. 12. Долятовский Л. В. Анализ и моделирование процессов развития промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.13 / Л. В. Долятовский. — Ростов н/Д, 2004. — 231 с. 13. Погорелов Ю. С. Моделирование развития предприятия: принципиальный подход / Ю. С. Погорелов // Организатор производства. — 2009. — № 2(41). — С. 13–17. 14. Погорелов Ю. С. Моделирование розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 10(100). — С. 51–59. 15. Schellenberg J. A. Masters of Social Psychology: Freud, Mead, Lewin, and Skinner (Galaxy Books) / James A. Schellenberg. — Oxford : Oxford University Press, 1979. — 160 p. 16. Портер М. Конкуренция / Майкл Портер ; [пер. с англ.]. — М. : Вильямс, 2002. — 495 с. 17. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2005. — 381 с. 18. Penrose E. T. The Theory of Growth of the Firm / E. T. Penrose. — White Plains, N. Y. : M.E. Sharp, 1959. — 425 p. 19. Пушкарь А. И. Модели управления развитием производственно-экономических систем : [монография] / Александр Иванович Пушкарь. — Харьков : ХГЭУ, 1997. — 268 с. 20. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. — М. : Акалис, 1996. — 272 с. 21. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. — Харьков : Бизнес-Информ, 2000. — 72 с.

УДК 65.012.8:334.752

Шемаєва Л. Г.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ У СТРАТЕГІЧНІЙ ВЗАЄМОДІЇ З СУБ'ЄКТАМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Розглядаються наукові підходи до вирішення наукової проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств у стратегічній взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища з урахуванням загроз та можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Визначено науково-методичний підхід до формування сценаріїв управління економічною безпекою підприємств при стратегічній взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Аннотация. Рассматриваются научные подходы к решению научной проблемы обеспечения экономической безопасности предприятий в стратегическом взаимодействии с субъектами внешней среды с учетом угроз и возможностей, которые предоставляются внешней средой. Определен научно-методический подход к формированию сценариев управления экономической безопасностью предприятий при стратегическом взаимодействии с субъектами внешней среды.

Annotation. The article is dedicated to solving the scientific problem of maintenance the economic security of enterprises in strategic interaction with external entities taking into account threats and opportunities caused by external environment. The scientific and methodical approaches to the management of economic security in the interaction with the environment are defined.

Ключові слова: економічна безпека, зовнішнє середовище у стратегічній взаємодії, сценарій управління, когнітивний підхід.

Українські підприємства функціонують у складних умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, яка підвищується внаслідок впливу фінансово-економічної кризи. Усе більшої уваги потребує необхідність врахування соціогуманітарних факторів у практиці управління



економікою. Названі умови загострюють суперечності у практиці діяльності вітчизняних підприємств, ускладнює забезпечення їх економічної безпеки, особливо на стратегічному інтервалі часу. Ці суперечності пов'язані з прагненням економічних суб'єктів реалізувати власні стратегічні інтереси завдяки використанню можливостей, що надає зовнішнє середовище, і превентивному реагуванню на виникаючі загрози та існуючою практикою пасивної адаптації до зовнішніх викликів і загроз економічній безпеці.

Стратегічним завданням підприємств стає забезпечення реалізації інтересів підприємства, пов'язаних з інноваційними перетвореннями та стимулюванням розробки нових товарів під майбутні потреби ринку, формуванням попиту споживачів, розширенням ринків збуту, зниженням собівартості продукції; створенням сприятливого підприємницького клімату тощо. Це потребує встановлення продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища (постачальники, споживачі, конкуренти, держава тощо).

Актуальність досліджень у даній сфері підсилюється сучасними тенденціями до створення різних форм партнерств у світовій економіці. Водночас, підприємства України значно відстають від більшості зарубіжних суб'єктів господарювання за масштабами формування, зокрема, стратегічних альянсів через малий досвід і незначні знання щодо розкриття їхнього потенціалу, відсутність управлінських механізмів попередження існуючих та потенційних загроз, що також має партнерська взаємодія.

Отже, проблема забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах підвищення ступеня невизначеності зовнішнього середовища вельми актуальна та є одним з пріоритетів наукових досліджень. Цим питанням приділяють підвищену увагу як вітчизняні, так і зарубіжні науковці.

Проблемам дослідження стану економічної безпеки на різних рівнях економіки присвячені дослідження вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких, як О. Ареф'єва [1], О. Барановський [2], І. Білько [3], В. Геєць [4], М. Кизим [4], О. Кириченко [5], М. Куркін [6], В. Пономаренко [7], В. Пономарьов [8], В. Сенчагов [9], В. Сідак [5], С. Шкарлет [10], В. Шлемко [3] та ін.

Питання активної адаптації до змін зовнішнього середовища, використання для цього стратегічного співробітництва в різних формах відображені у працях вчених з проблем стратегічного управління, таких, як І. Ансофф [11], М. Бобіна [12], Б. Гаррет [13], В. Горбатов [14], З. Каїра [15], В. Кардаш [16], С. Карделл [17], В. Пономаренко [18], К. Прахалад [19], О. Пушкар [18], Р. Уелборн [20], К. Дж. Г. Форрестер [21], Г. Хемел [19], Л. Шевченко [22] та ін.

Водночас, недостатньо розглянутими залишаються питання вирішення проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства на стратегічному інтервалі часу завдяки використанню можливостей, що надає зовнішнє середовище.

Метою статті є теоретичне обґрунтування напряму забезпечення економічної безпеки підприємств на основі використання можливостей зовнішнього середовища із застосуванням стратегічної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища та визначення доцільності застосування когнітивного підходу для управління економічною безпекою підприємства.

Стратегічні економічні інтереси підприємства відображають усвідомлені, реалізовані та потенційно можливі потреби підприємства переважно довгострокового характеру, які вирізняються стійкістю, наполегливістю щодо досягнення визначеної мети – забезпечення економічного розвитку; формуються та узгоджуються з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, які є найбільш значущими для економічної безпеки підприємства.

Виходячи з цього, під економічною безпекою суб'єкта господарювання пропонується вважати характеристику суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність реалізувати власні стратегічні економічні інтереси як в існуючих умовах, так і при їхній зміні у визначених межах завдяки захисту від існуючих та потенційних загроз і використанню можливостей, що надає зовнішнє середовище. Взаємозв'язок між стратегічними економічними інтересами підприємства та забезпеченням його економічної безпеки проілюстровано на рис. 1.

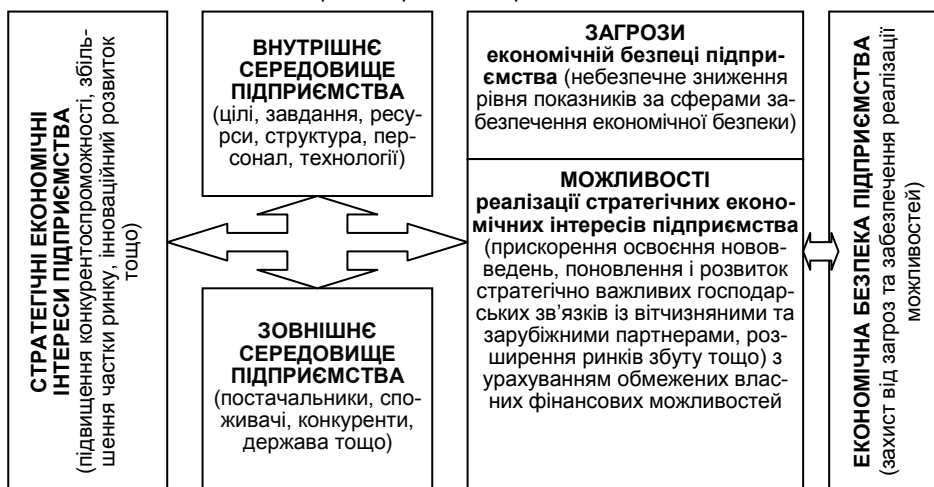


Рис. 1. Взаємозв'язок між стратегічними економічними інтересами підприємства та забезпеченням його економічної безпеки

Специфіка економічних інтересів у сучасній економіці України полягає в їхній індивідуалізації та відсутності повної єдності, наявності протиріч, що стають як внутрішнім джерелом розвитку економічних відносин, так і джерелом виникнення загроз для економічного стану суб'єктів господарювання та економіки в цілому. Ступінь реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання в Україні є низькою, що призводить до зниження рівня економічної безпеки держави загалом. Так, інтегральний показник рівня економічної безпеки України у 2008 році порівняно з 2007 р. зменшився (рис. 2).



Рис. 2. Динаміка показників економічної безпеки України (розраховано із застосуванням методики розрахунку рівня економічної безпеки України [23])

Основний негативний вплив на рівень інтегрального показника економічної безпеки, поряд з фінансовою та зовнішньоекономічною безпекою, здійснило погіршення стану науково-технологічної та виробничої безпеки. Ознакою сучасного національного наукового сектору є погіршення механізму взаємодії промислових підприємств із науково-дослідними організаціями та ліквідація власних науково-дослідних і конструкторських підрозділів.

Зазначене зумовлює потребу в узгодженні інтересів підприємств і суб'єктів зовнішнього середовища різних ієрархічних рівнів, у тому числі шляхом формування стратегічної взаємодії.

Під стратегічною взаємодією підприємства пропонується вважати інструмент забезпечення реалізації його стратегічних інтересів, що базується на засадах встановлення партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища, які є стратегічними, з точки зору безпечного функціонування та розвитку підприємства; передбачає можливість здійснення активного впливу на суб'єкти з урахуванням їхніх зворотних дій [24].

Аналіз сучасних світових тенденцій розвитку форм і механізмів стратегічної взаємодії суб'єктів господарювання свідчить про зростання кількості й різноманіття форм довгострокових стратегічних союзів між фірмами різних галузей і різних країн. Із середини 80-х років ХХ ст. кількість стратегічних альянсів у світі зростає щорічно на понад 25 % (за останнє десятиріччя їхня кількість зросла на 20 000; у середньому, кожна з 500 великих світових компаній бере участь у 60 великих стратегічних альянсах), понад 70 % великих фірм у світі застосовують механізм партнерських відносин як управлінського інструменту. Крім того, спостерігається тенденція до зміни акценту з двосторонніх форм співробітництва на створення мереж за участю декількох компаній.

В Україні, на відміну від поглинань і злиття, що припускають правове закріплення та реєстрацію, стратегічні союзи й альянси мають різноманітні форми, багато з яких необов'язково фіксуються статистикою і їм часто притаманний конфіденційний характер. Тому йдеться про тенденцію, яку підтверджують вибіркові обстеження, емпіричні роботи й експертні оцінки.

Результати оцінки стану економічної безпеки 50 досліджуваних вітчизняних підприємств (у середньому по групі в галузевому розрізі) наведені на рис. 3.

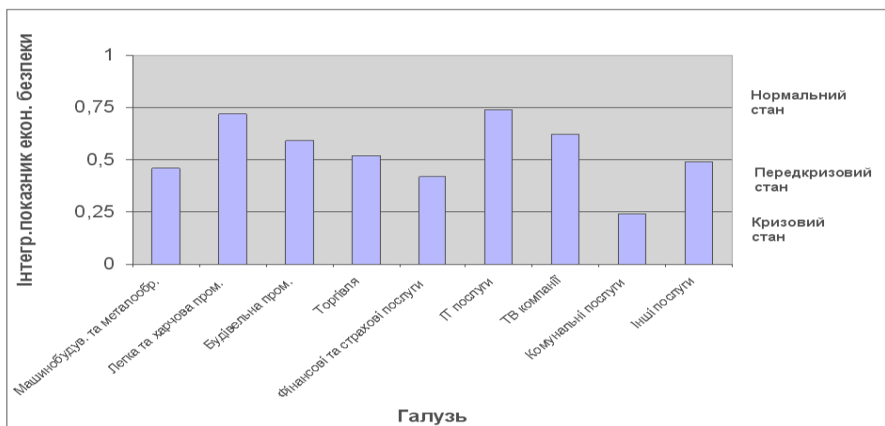


Рис. 3. Результати оцінки стану економічної безпеки досліджених 50 підприємств України (в середньому по групі в галузевому розрізі станом на 01.07.2008 р.)



Співставлення результатів оцінки стану економічної безпеки досліджених підприємств з відповідними оцінками стану партнерських відносин із постачальниками та споживачами на цих підприємствах показано в табл. 1.

Таблиця 1

Результати оцінки стану економічної безпеки й стану партнерських відносин підприємств України (в середньому по групі в галузевому розрізі)

Галузь, до якої відносяться досліджені підприємства	Фактичний стан партн. відн. із постачальниками, бали [0 - 10]**	Фактичний стан партн. відн. із споживачами бали [0 - 10]**	Значення інтегр. показника екон. безпеки, * [0; 1]	Зона економічної безпеки підприємств
Машинобудування та металообробка	5,4	5,8	0,46	Передкризовий
Легка та харчова промисловість	5,4	6,3	0,72	Нормальний
Будівельна промисловості	5,1	4,0	0,59	Нормальний
Торгівля	6,5	6,1	0,52	Нормальний
Фінансові та страхові послуги	4,6	7,0	0,42	Передкризовий
ІТ-послуги	4,5	4,3	0,74	Нормальний
ТВ-компанії	1,0	4,4	0,62	Нормальний
Комунальні послуги	4,5	3,4	0,24	Кризовий
Інші послуги	4,3	4,7	0,49	Передкризовий

* розрахунки здійснювались за даними статистичної звітності 50 досліджуваних підприємств України;

** експертні оцінки

Результати співставлення свідчать про існування взаємозв'язку між станом економічної безпеки підприємств і станом їхніх партнерських відносин з постачальниками та споживачами.

Для здійснення прогнозової оцінки стану економічної безпеки підприємства та розробки сценаріїв управління підвищенням її рівня пропонується використати когнітивний підхід, адаптований до умов взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Він дозволяє врахувати взаємозв'язки факторів, їхній кількісний і якісний характер та динаміку загроз і можливостей при прийнятті управлінських рішень щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства [24].

Розглянемо застосування зазначеного підходу на прикладі реальної ситуації, яка склалася у жовтні 2009 року у взаємодії підприємств – партнерів авіапромисловості України (Авіаційний науково-технічний комплекс (АНТК) ім. Антонова, Київський авіазавод "Авіант", Харківське державне авіаційне промислове підприємство (ХДАПП) і Запорізький виробник авіадвигунів "Мотор Січ") та іранської авіабудівної компанії "HESA". Було визначено базисні фактори та здійснено когнітивне моделювання потенційного стратегічного співробітництва між ними, яке передбачає продаж вітчизняними підприємствами іранській авіабудівній компанії 50 літаків АН-148 (частково – у вигляді готових машин, частково – у вигляді машинокомплектів для їх зборки на іранській території), організацію підготовки кадрів для іранської сторони, виробництво тренажерів для зборки готових літаків тощо – на загальну суму угоди понад 1 млрд дол. США.

Метою моделювання ситуації є прогнозування саморозвитку ситуації та формування раціонального сценарію управління розвитком ситуації українськими виробниками літака АН-148 з метою забезпечення реалізації власних стратегічних інтересів шляхом укладання контракту з іранським імпортером, а також дослідження впливу окремих факторів на ситуацію і системи – на окремі фактори, з метою виявлення найбільш значимих факторів ситуації.

Моделювання ситуації проводилось з використанням системи "КАНВА", яка реалізує методологію когнітивного моделювання [23] – це інтелектуальна програмна система, призначена для моделювання стратегій прийняття рішень у невизначеній, нечіткій обстановці.

Тенденції зміни значень цільових факторів експортера в початковому стані ситуації, в результаті саморозвитку та керованого розвитку подано на рис. 4.

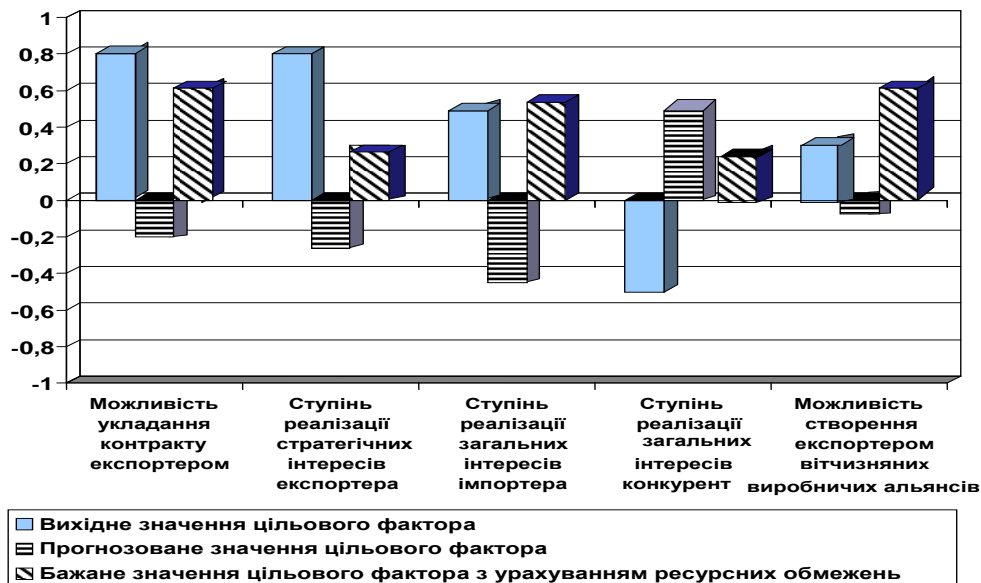


Рис. 4. Тенденції змін значень цільових факторів експортера при моделюванні можливості збереження вигірної для нього позиції

Початковий стан ситуації (цільових факторів групи підприємств-експортерів) щодо укладання контрактів характеризується таким: підписання спільного меморандуму іранською авіабудівною компанією "HESA" та українськими підприємствами-виробниками літаків (від 31.10.2008 р.) підвищило вірогідність підписання вигідного контракту, що позитивно впливає на стан економічної безпеки підприємств авіапромисловості України, який залежить від реалізації їх стратегічних інтересів.

Але в подальшому підписання контрактів ускладнилось внаслідок того, що з концерну "Авіація України" вийшли у судовому порядку два партнери (АНТК ім. Антонова та КБ "Прогрес" ім. Івченка) внаслідок неможливості забезпечення ними власного розвитку в межах створеної за ініціативою держави жорсткої інтеграційної структури. Погіршилась ситуація щодо можливостей забезпечення виконання контрактів через брак науково-технологічних та фінансових можливостей концерну. Крім того, збільшилась недовіра іранських партнерів, яка триває ще за часів неповного виконання українською стороною контрактів, укладених у 1995 році. Держава виявилася неспроможною до налагодження діалогу між окремими підприємствами-виробниками попри те, що держава є їх стовідсотковим власником. Водночас, позиції конкурентів значно зросли, зокрема, за рахунок державної підтримки та інформаційного супроводження. Отже, аналіз результатів моделювання саморозвитку показує, що практично всі цільові фактори змінилися в напрямку, який є небажаним для вітчизняних підприємств, що співпадає зі сценарієм розвитку ситуації, який відбувся зараз на практиці.

Для визначення вітчизняним підприємствам заходів щодо зберігання власної вигірної позиції було розроблено сценарій з переведення ситуації з поточного до цільового стану, тобто вирішено зворотне завдання на когнітивній моделі. З отриманих варіантів сценаріїв було обрано раціональний, з точки зору підприємства, за допомогою положень методики багатокритеріальної ієрархічної оцінки варіантів Т. Сааті [25]. Один з варіантів рішення представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Значення управляючих факторів для варіанта рішення

№	Назва цільового фактора	Значення фактора [-1; +1]	Ступінь довіри [0; +1]
1	Рівень державної підтримки експортера в межах вимог СОТ	0,509	0,502
2	Акціонування підприємств	0,72	0,55
3	Інвестиційна та інноваційна активність експортера	0,754	0,632
4	Ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств	0,57	0,36
5	Ступінь інтеграції зі стратегічними партнерами	0,8	0,5
6	Можливості створення виробничих альянсів із конкурентами	0,5	0,25
7	Конкурентоспроможність товарів та високотехнологічних послуг порівняно із сучасними світовими зразками	0,490	0,52
8	Рівень диверсифікації експортних можливостей експортера	0,69	0,59
9	Рівень інформаційної підтримки експортера	0,7	0,6
10	Здатність до збільшення виробничих потужностей експортера	0,42	0,45



Інтерпретація змісту отриманого рішення: об'єднання зусиль розпорощених потужностей підприємств українського авіапрому дійсно є необхідним. Але це об'єднання повинно бути гнучким, будуватися з урахуванням можливості узгодження економічних інтересів всіх підприємств. Як варіант, доцільно здійснити акціонування цих підприємств за умов збереження контрольного пакету акцій за державою. У цьому випадку, можливе залучення інвестицій для забезпечення виконання інших замовлень за відсутності державного замовлення.

На період переходу підприємств до інтеграції, яка може бути здійснена тільки на взаємовигідних умовах, а не для покриття збитків одного підприємства за рахунок прибутків інших, доцільно створення квазіінтеграційних структур, зокрема, виробничих альянсів та інших видів партнерської взаємодії; поглиблення субпідрядних відносин із міжнародними виробниками щодо спільного виробництва продукції, надання конструкторських та технічних послуг на засадах співконкуренції. Дослідження найбільш суттєвих управляючих факторів показало, що для успішного розвитку експорту велике значення мають фактори державної підтримки та державного протекціонізму експортера в межах вимог СОТ.

Таким чином, змістом рішення є визначення факторів управління та динаміки їх змін. Аналіз найбільш впливових факторів показав, що для забезпечення реалізації стратегічних інтересів групи підприємств-експортерів у ситуації стратегічної взаємодії з іранськими споживачем (імпортером) головними є фактори, що характеризують ступінь інтеграції зі стратегічними партнерами, інвестиційну та інноваційну активність, в тому числі, завдяки акціонуванню підприємств; рівень інформаційної підтримки експортера.

Отже, у сучасних ринкових умовах здійснення активної адаптації суб'єктів господарювання стає запорукою їхнього функціонування та розвитку. Водночас, забезпечення їх економічної безпеки тільки засобами реактивного пристосування до внутрішніх та зовнішніх загроз ускладнюється через брак ресурсів, брак менеджменту, неможливість передбачення змін тощо. Тому необхідним стає забезпечення економічної безпеки підприємств шляхом використання зовнішніх можливостей для реалізації його стратегічних економічних інтересів за допомогою формування керованої стратегічної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Застосування когнітивного підходу до формування сценаріїв управління економічною безпекою підприємств при стратегічній взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища полягає у спрямуванні управлінських рішень на досягнення цілей підприємства за допомогою вирішення прямого та зворотного завдань. Це надає змогу завчасно передбачити негативний вплив об'єктивних та суб'єктивних чинників на стан економічної безпеки підприємства та визначити напрями здійснення необхідних управлінських впливів щодо корегування параметрів системи управління.

Література: 1. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко / Європейський ун-т. – К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2004. – 169 с. : рис., табл. – Бібліогр. : с. 160–169. 2. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) / О. І. Барановський ; Київ, нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2004. – 759 с. 3. Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення : [наук. вид.] / В. Шлемко, І. Бінько. – К. : НІСД, 1997. – 143 с. 4. Модулювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова та ін. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 240 с. 5. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / О. А. Кириченко, В. С. Сідак, С. М. Лаптев та ін. – К. : УЕП "Крок", 2008. – 423 с. 6. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : монографія / Н. В. Куркин. – Д. : АРТ-РПЕСС, 2004. – 452 с. 7. Пономаренко В. С. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование / В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанова, Н. Л. Чернова. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2004. – 144 с. 8. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия : сущность и механизм обеспечения / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К. : Либра, 2003. – 280 с. – Библиогр. : с. 268–279. 9. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность. Геополитика, глобализация, самосохранение и развитие : [научн. изд.] / В. К. Сенчагов. – М. : Финстатинформ, 2002. – 177 с. 10. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія / С. М. Шкарлет. – К. : Книжкове вид-во НАУ, 2007. – 436 с. 11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с. 12. Бобина М. Стратегические альянсы в глобальной экономике // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 11. – С. 106–109. 13. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М ; Альпина Бизнес Букс, 2002. – С. 51. 14. Горбатов В. М. Интегрированные структуры бизнеса в мировой экономике : монографія / В. М. Горбатов. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 167 с. 15. Каїра З. С. Стратегічні альянси / З. С. Каїра, А. І. Омелянчук, О. В. Іванова. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2006. – 204 с. 16. Кардаш В. А. Системная диалектика экономических отношений / В. А. Кардаш // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2004. – Т. 2. – № 3. – С. 38. 17. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс / С. Карделл ; пер. с англ. К. Ткаченко. – М. : ФАИР-РПЕСС, 2005. – 256 с. 18. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В. С. Пономаренко, О. І. Пущкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с. 19. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с. 20. Уэлборн Р. Деловые партнерства: Как преуспеть в совместном бизнесе / Р. Уэлборн, В. Кастен ; пер. с англ. К. Н. Кашолкин. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 336 с. 21. Форрестер Дж. Мировая динамика / Дж. Форрестер. – М. : Наука, 1978. – 167 с. 22. Шевченко Л. С. Конкурентное управление / Л. С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с. 23. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України (введена в дію Наказом Міністра економіки України

№ 60 від 02.03.2007 р.) / Міністерство економіки України [Звіт Департаменту макроекономіки Міністерства економіки України], 2008. – 50 с. 24. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища : монографія / Л. Г. Шемаєва ; Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. Ін-т пробл. міжнар. безпеки. – К. : НІМБ, 2009. – 357 с. 25. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с. 26. Максимов В. И. Структурно-целевой анализ развития социально-экономических ситуаций / В. И. Максимов // Труды 3-й Международной конференции "Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC 2003)". В 2-х т. Т. 1 / под ред. В. И. Максимова. – М. : Институт проблем управления РАН, 2003. – С. 5–6.

УДК 330.138.2

Малахова Н. Б.

Калинина Я. В.

МАРЖИНАЛЬНАЯ ИННОВАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

Аннотация. Выявлены причины ограниченности традиционной маржинальной теории и основания для ее обновления на базе системной модели производственной функции. Обнаружена маргинальная природа финансовых показателей бухгалтерской отчетности любого предприятия. Установлено новое соотношение спроса и предложения в условиях несовершенной конкурентной среды, которое включает интерес социума и интерес продавца и покупателя.

Анотація. Виявлені причини обмеженості традиційної маржинальної теорії та підстави для її оновлення на базі системної моделі виробничої функції. Знайдена маржинальна природа фінансових показників бухгалтерської звітності будь-якого підприємства. Встановлено нове співвідношення попиту і пропозиції в умовах недосконалої конкурентного середовища, яке включає інтерес соціуму та інтереси продавця і покупця. Це дозволило перевести теорію корисності в теорію монопольних цін.

Annotation. The reasons of limitation traditional marginal theories and the bases for its updating are revealed on the basis of the system model of production function. The nature of financial parameters of the accounting reporting of any enterprise is found as marginal. The new parity between a supply and demand in conditions of imperfectly competitive environment which includes interest of society alongside with interests of the seller and the buyer is established. It has allowed the utility theory translating in the theory of monopoly prices.

Ключевые слова: маржинализм, маржинальные издержки, средние издержки (AC), соотношение цены и стоимости, несовершенная конкуренция, рыночное равновесие.

Маржинальная парадигма, созданная в XIX веке, сегодня больше известна как совокупность микроэкономических категорий, которыми пытаются трактовать ценность товара как результат сознательного отношения субъекта хозяйствования к экономическим благам. В исследовании рыночных процессов маржиналисты в отличие от авторов классической политэкономии применили подход, для которого характерен акцент на спрос и потребление, а не производство и затраты труда.

Изначально исторический маржинализм апеллировал к методам количественной оценки результатов хозяйствования на основе таких инструментов дифференциального исчисления, как частные производные на отдельные факторы производства. Эти методы позволяли рассматривать влияние одного из факторов производства при неизменности всех остальных, то есть при соблюдении принципа "ceteris paribus". В использовании частных производных как инструментов измерения движения и динамики экономисты вдохновлялись серьезными успехами соединения математики и физики, математики и химии, биологии в XVII–XVIII вв. [1].

Однако противоречивость и ограниченность канонического маржинального подхода, разрыв математического и экономического смысла во многих математических моделях, методологический субъективизм – все это сдерживало практическое применение маржинализма в реальной хозяйственной практике. Традиционные модели микротерии не поддаются эмпирической проверке на реальных данных. Способность методов дифференциальной математики соединить потоковые и фиксированные экономические процессы между собой, выявить взаимопереходы от динамики к статике и назад остались в тени, оказались невостребованными и недооцененными. Многим известным экономистам-теоретикам до сих пор кажется сомнительным количественная



оценка предельных величин. Так, Ф. Махлуп по поводу неприменимости маржинализма прямо ставит вопрос: "Не является ли маржинальный анализ несостоятельной теорией и не стоит ли от него отказаться, особенно в теории цен?" [2, с. 74]. Б. Ланкастер в книге "Математическая экономика" подчеркивает трудности в применении маржинального анализа: "На протяжении многих лет экономистов-теоретиков беспокоит то, что администрация фирм не мыслит маржинальными терминами. Такое положение связано с путаницей между условиями оптимизации и эффективными методами расчетов непосредственных решений" [3, с. 29].

При работе с учебниками по микроэкономике, где предложены многочисленные графики и расчеты, возникает вопрос, действительно ли реальные цены на товары рыночной экономики устанавливаются на уровне маржинальных издержек [4, с. 461–463]. Вызывают сомнения математический вид формул, привлекаемых в разделах по микроэкономике, когда размерности правой и левой частей уравнений явно не совпадают [5, с. 272; 6; 7].

Противоречивость канонической маржинальной парадигмы и ее многочисленные оговорки, ограничения и упрощения не позволяла распространить маржинализм на реальных субъектов хозяйствования.

Логическая противоречивость скрывается не в подходе, предложенном классиками маржинализма, а в способе толкования маржинальных величин и методах их измерения. Традиционное пояснение маржинальных издержек как дополнительных затрат на дополнительную единицу выпуска $MC = \Delta C / \Delta Q$ нередко расшифровывают как $MC = (C_2 - C_1) / (Q_2 - Q_1)$, где C_2 – затраты (но затраты – это еще не издержки!) отчетного периода, C_1 – затраты предыдущего периода, соответственно Q_2 и Q_1 – объемы выпуска товары тех же периодов.

Применение такого подхода к расчету маржинальных издержек требует многочисленных упрощений или же приводит к существенным неразрешимым трудностям. Во-первых, при расчетах MC по кварталам, либо по месяцам, по годам для одного и того же предприятия результаты не совпадают и не сочетаются, во-вторых, появляются отрицательные значения, которые не могут соответствовать природе первой производной в экономических процессах, в-третьих, по законам математики приращение должны уменьшаться, а они чаще всего растут.

Вот почему возникло первое предложение в теорию маржинализма: величины, с которыми практические экономисты работают в калькуляции реальных данных, уже являются приростными, а удельные приросты – маржинальными величинами. Тогда весь инструментарий маржинализма можно применить не к условным объектам и фирмам, а к любому реальному субъекту хозяйствования, используя данные его реального функционирования, опираясь на реальные изменения функции в зависимости от малого изменения аргумента. Когда с целью калькуляции себестоимости и формирования цен товаропроизводители делят затраты конкретного периода на количество выпуска того же периода, то получают дополнительные затраты на дополнительную единицу продукции, то есть маржинальную величину.

То, что прежде обычно называли средними для данного периода затратами, на самом деле является скоростью изменения общих затрат, то есть первой производной. Тогда что же такое средние издержки? Средние бывают разнообразными, скажут математики. И это верно. Маржиналисты использовали различные средние величины. В отличие от арифметических средних, удельные приросты MC связаны со средними издержками AC (average cost) аналитическим путем. AC можно вывести из значений функции издержек MC , изменяющихся во времени и являющихся первой производной. Поскольку маржинальные издержки есть удельные, то они в своем роде средние, например, за 1 день, за 1 месяц, за 1 год и т. д. Главное, чтобы прирост издержек и прирост выпуска соответствовали одному и тому же периоду, а периоды наблюдений были непрерывными во времени. Поскольку из официальной статистики предприятий больше всего доступны годовые данные, то мы строим модели кривых MC и AC по годовым значениям. Хотя при доступе к информации предприятий можно брать и другие периоды – принципиальных ограничений в нашей системной модели (SMPF) нет [8, с. 164]. Наша системная модель представлена графиком пересечения кривых MC и AC или системой из трех уравнений и имеет все признаки производственной функции [8].

Интегральные средние издержки AC не очень-то интересуют конкретного товаропроизводителя, потому что выражают интересы общества и требуют минимизировать у этого товаропроизводителя потребление всех ресурсов, так как все ресурсы, в сущности, являются общественными и все ограничены для существования человечества. Средние издержки AC отражают общественно необходимые затраты на производство данного товара у данного производителя. Они существенно ограничивали бы, сдерживали бы, сковывали, затрудняли бы повседневные действия любого производителя, побуждая его постоянно искать наилучшие способы замещения ресурсов. Такие заботы о минимальном уровне затрат очень хлопотны, затруднительны, а в состоянии монопольного положения без них можно и вовсе обойтись. Ведь монополист может включить в цену своего товара любое количество затраченных ресурсов, а потребителю от безвыходности придется все это оплатить. Монополисту знать свой противозатратный уровень общественно необходимых минимальных издержек совсем не интересно! Наше общество до понимания необходимости осуществления этих расчетов $MC:AC$ еще не созрело, тем более, когда государственные органы не всегда стремятся действовать в интересах общества.

Традиционные маржиналисты увидели предельность по отношению к статическим, изменчивым, но не текущим процессам. Можно ли изменяться без движения? Изменяться, но не двигаться? Да, если учитывать систему координат и параметры измерения. Изменения без видимого движения происходят, если одна из сопряженных систем не изменяется, а другая подвержена из-

менениям. Для таких изменений в любой экономической системе есть очень серьезные причины – это существование ресурсов двух видов (постоянных и переменных). Исторически первоначально маржиналистами обоснована предельность издержек и доходов для ситуации перенесения всей стоимости первоначального постоянного капитала, то есть для системы производства в целом, рассмотренной как запас. На самом деле постоянный капитал переносится постепенно, не всем запасом сразу, а по частям, образуя одну систему измерения постоянных затрат, не совпадающую с системой измерения переменных затрат, зависящих от нарастания объема выпуска товара. В реальной хозяйственной деятельности идет поток затрат двух типов, имеющих разные системы координат и способы отсчета. Но складываются они интегрально, что и выражается в существовании средних издержек АС на единицу товарного объема выпуска. Такие средние издержки не совпадают со средними затратами, рассчитанными обычным способом по отношению к текущим удельным расходам на единицу выпуска в текущем периоде. Да и не могут совпасть именно по природе интегрирования совокупных издержек двух разных способов измерения.

Обмен на основе стоимости предполагает равновесие между продавцом и покупателем при условии, что не нарушается общественная рациональность в распределении всех ресурсов. Экономическое равновесие заключается в эквивалентности, совпадении интересов всех участников каждого акта обмена.

Рыночный обмен в идеале предполагает равенство и равновесие интересов трех сторон любого обменного акта, что отражают графики и модели совершенной конкуренции. Однако фактически рыночный обмен осуществляется не в условиях совершенной конкуренции, а при господстве закономерностей несовершенной конкуренции, определяющей чертой которой выступает сочетание конкурентных и монополистических элементов власти в большей или меньшей степени.

Экономическая теория пока что не уделяет внимание закономерностям несовершенной конкуренции, хотя прикладные экономические направления активно поддерживают стремление к эффективности на основе максимизации "экономической прибыли", то есть избытка сверхнормальной прибыли в виде монопольной ренты. Все современные теории конкуренции и взгляды по поводу конкурентоспособности основаны на максимизации выгоды субъектами хозяйствования, без учета интересов других сторон обмена. Однако теорий эффективности в интересах социума или совокупного покупателя пока не предложено. Хотя проблемы экологии, указывающие на нарушение общественных интересов в распределении общественных ресурсов, уже настойчиво напоминают о себе.

С позиций маржинализма, цена, стоимость и ценность не выступают синонимами, однопорядковыми взаимозаменяемыми сущностями, так как каждое из этих слов имеет свой строгий смысл, а соответствующие им явления – свои границы, свое наполнение, своеобразное имманентное содержание.

Субъективное поведение потребителя, на которое сделали акцент маржиналисты XIX в., обусловлено не факторами случайности потребностей или непредсказуемости желаний и мотивов отдельного человека, а определяется: 1) возможностью выбора потребителем того или иного товара или отказа от потребления его вообще; 2) возможностью замещать одну потребность на другую, но самое главное – 3) равновесием спроса и предложения. Именно это равновесие означает принятие решения в акте купли-продажи любого товара.

Что означает равновесие спроса-предложения? Оно отражает пересечение в некоторой точке двух кривых – рыночного спроса D и рыночного предложения S. Кривая D характеризует функцию зависимости между рыночным объемом (Q) выпуска данного товара и ценой (P) доминирующего на данном рынке производителя. Это означает, что величина спроса может изменяться в соответствии с ценами, которые диктует доминирующая фирма. Но кривая спроса может смещаться вправо-влево, что означало бы изменение не величины спроса (в соотношении выпуска и цены), а изменение характера самой функции спроса $D = f(Q, P)$ под давлением товаропроизводителя.

Все же независимо от изменений величины или функции спроса, определяющую роль на рынке играет равновесие Supply = Demand, в котором доминирует функция ценности товара, устанавливаемая производителем (продавцом). Вот почему теория рыночных цен и ценности всегда больше внимания уделяла затратам производителя, споря, что важнее – овестьвленные затраты рабочего времени и труда, воплощенного в стоимости, или соотношение рыночной конъюнктуры и навязанного монопольным предложением уровня потребления. Производитель диктует цену, а потребитель всего лишь имеет возможность выбирать из узкого круга возможностей – так как результат потребительского субъективизма и психологизма.

Особенно явно и очевидно такое состояние на рынках с несовершенной конкурентной организацией, а их у нас подавляющее большинство. Следовательно, рыночное равновесие определяется в первую очередь интересами производителя (продавца) и его возможностями в навязывании цен, транзакционных издержек, условий покупки и т. д. Субъективизм и психологизм в поведении потребителя сводится к выбору варианта, который диктует со стороны предложения даже не производитель, а продавец. Теория рыночных цен может быть сведена к возможностям продавца, который ориентируется на уровень МС и заинтересован навязать цену в соответствии с выгодной для себя функцией спроса. В таком навязанном, контролируемом равновесии первоначально выступает интерес продавца, особенно во всех вариантах несовершенной конкурентного равновесия. Значит, теорию полезности придется свести к теории монопольных цен, а МС производителя дополнить транзакционными издержками продавца.

Итак, современное понимание природных величин в системе бухгалтерского учета реальных предприятий позволило увидеть эмпирическую базу построения для любой реальной орга-



низации кривых MC и AC, пересечение которых выводит на производственную функцию в системном виде. Выяснилось, что системная модель производственной функции не только позволяет преодолеть разрыв потоковых величин от запасных, но содержит в неявном виде ключевое отношение рыночной экономики – стоимость. Соотношение между стоимостью, ценой, маржинальными издержками и финансовыми коэффициентами (которые являются второй и третьей производной функцией от стоимости) позволит по-новому толковать финансовые отношения, а именно: связь реального сектора экономики с финансовым сектором, товарного рынка – с валютно-денежным, фондовым, ипотечным, долговым рынками. Вероятно, именно разрыв цен от стоимостей и образует источник экономического неравновесия и кризисных явлений в современной экономике.

Литература: 1. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг ; пер. с англ. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 670 с. 2. Махлуп Ф. Теории фирмы: маржиналистские, бихевиористские и управленческие / Ф. Махлуп // Вехи экономической мысли : в 2-х т. Теория фирмы / под ред. В. М. Гальперина. – СПб, 2000. – С. 73–92. 3. Ланкастер К. Математическая экономика / К. Ланкастер ; пер. с англ. под ред. Д. Б. Юдина. – М. : Изд-во "Сов. Радио", 1972. – 464 с. 4. Макконелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю ; пер. с англ. – К. : Хагар-Демос, 1993. – 785 с. 5. Сно К. Управленческая экономика. Текст, задачи и примеры : учебник для вузов / К. Сно. – Изд. 7-е. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 668 с. 6. Маленво Э. Лекции по микроэкономическому анализу / Э. Маленво ; пер. с фр. Х. А. Атакшиева ; под ред. К. Д. Багриновского. – М. : Физматлит, 1985. – 390 с. 7. Гальперин В. М. Микроэкономика : в 2-х т. / В. М. Гальперин, С. И. Игнатъев, В. И. Моргунов ; под ред. В. М. Гальперина. – СПб. : Экон. школа, 1994. – Т. 1. – 349 с. ; – 1998. – Т. 2. – 503 с. 8. Малахова Н. Б. Мікроекономічна теорія виробництва та витрат : конспект лекцій / Н. Б. Малахова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 192 с.

Гребнева Ю. І.

УДК 336.717.16

УПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ НАД ВАЛЮТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БАНКІВ

Анотація. Розкрито теоретичні та практичні основи фінансового контролю над операціями в іноземній валюті банку. Запропоновані методи фінансового контролю для оцінки валютної позиції банку.

Аннотация. Раскрыты теоретические и практические основы финансового контроля за операциями в иностранной валюте банка. Предложены методы финансового контроля для оценки валютной позиции банка.

Annotation. The author disclose theoretical and practical bases of financial control over operations in foreign currency of bank. The methods of financial control are offered for the estimation of currency position of bank.

Ключові слова : валютні ризики, фінансовий контроль, фінансовий стан банку.

За умов розвитку ринків фінансових послуг фінансові установи намагаються здійснювати свою діяльність за умов мінімального ризику. Серед головних проблем у банківському секторі постає питання фінансової стійкості банківських установ. Особливу увагу при цьому необхідно приділяти фінансовому контролю за операціями в іноземній валюті банку.

Сутність валютних операцій полягає у відносинах не тільки між банками, а й між їх клієнтами. Головна характерна риса валютного ринку полягає в тому, що тут грошові одиниці протидіють одна одній тільки у вигляді записів на кореспондентських рахунках [1].

Досить розширене визначення подає Є. В. Савельєв, стверджуючи, що валютний ринок є, по-перше, особливим ринком, на якому продають шляхом обміну не матеріальні цінності, а валютні цінності (грошові маси) різних країн; по-друге, як ціни на ньому виступають номінальні валютні курси; по-третє, здійснення обмінних операцій на валютному ринку дає змогу проводити операції з обміну факторами виробництва, товарами і послугами; по-четверте, в організаційно-технічному аспекті валютні ринки складаються з його учасників і певної сукупності сучасних засобів збору, передачі й обробки інформації, які розділені на національні та світовий валютні ринки [1].

Наслідки глобальної фінансової кризи, яка охопила світ, створили значні труднощі для економічного розвитку банківського сектору не тільки нашої країни, спровокувавши різкий перелів капіталів з одних ринків на інші, обвальне падіння вартості цінних паперів і валютних курсів. Ці процеси продовжують загострюватись, оскільки в умовах глобалізації будь-які явища локального хара-

© Гребнева Ю. І., 2010

ктеру, швидко поширюючись, дедалі більше впливають на економічний стан країн, які безпосередньо не втягнені у кризу [2]. На цьому фоні гостро постає проблема захисту банківських установ від валютних ризиків, а саме фінансового контролю над ними. Впливати безпосередньо на зовнішні фактори банки не можуть. Тому здійснюють свою діяльність у стані невизначеності.

У цьому випадку під невідомістю мають на увазі повну або часткову відсутність інформації щодо певної проблематичної ситуації. Причинами цього можуть бути також неповнота інформації, неструктурованість, неінтерпретованість, несприйнятливність, що значно ускладнює процес прийняття раціональних рішень. Неповнота свідчить про нестачу доступної для реєстрації і необхідної для розв'язання задачі інформації. Неінтерпретованість вказує на відсутність однозначної відповідності між якісними та кількісними складниками інформаційної множини, наприклад, між економічними показниками певного об'єкта та числовими значеннями цих показників. Неструктурованість ускладнює чи практично унеможлиблює доступ до певних баз даних [3].

У цій ситуації банки намагаються знизити свої ризики шляхом зменшення кількості валютних операцій (таблиця).

Таблиця 1

Загальний обсяг операцій на міжбанківському валютному ринку українських банків за 3 місяці 2009 – 2010 рр.

Операції на міжбанківському валютному ринку українських банків за:	2009 рік (млн дол. США)	2010 рік (млн дол. США)	Темп зростання (%)
Січень	10 998	6 373,9	-42,05
Лютий	12 981	8 323	-35,84
Березень	12 009	9 629,4	-19,82

Як видно з таблиці банківські установи скорочують обсяг операцій з іноземною валютою на міжбанківському валютному ринку. У цій ситуації банки намагаються знизити свої ризики шляхом зменшення кількості валютних операцій. Банківські установи мінімізують ризики через скорочення операцій в іноземній валюті. Однак забезпечити стабільне становище таким чином не можливо, через постійну необхідність банків у забезпеченні своїх резервів в іноземній валюті та обслуговуванні клієнтів. Постає необхідність у функції контролю за валютною позицією для своєчасного, ефективного прийняття рішення.

Головними проблемами, які пов'язані з організацією ефективного процесу фінансового контролю над ризиком українськими банками, є: ретроспективний підхід до процесу управління валютним ризиком; недостатність комплексного і всебічного регулювання валютних правовідносин; низька ефективність систем менеджменту та контролінгу валютного ризику в банках; відсутність дієвого строкового валютного ринку, інструменти якого дозволяли б ефективно хеджувати валютний ризик.

Щоб вирішити ці проблеми вітчизняні банки використовують різноманітні методи управління валютним ризиком. Часто банки встановлюють ліміти на валютні операції; метод "метчинг", де за допомогою відрахування надходження валюти з розміру її відтоку банк має можливість впливати на їхній розмір і відповідно на свої ризики; метод "неттинг", що полягає в максимальному скороченні кількості валютних операцій за допомогою їх укрупнення [4].

В Україні використовуються два основні методи страхування від валютних ризиків – це валютні застереження (спеціально включені в текст контракту умови, відповідно до яких сума платежу повинна бути переглянута в тій же пропорції, в якій відбудеться зміна курсу валюти платежу відносно валюти застереження) та форвардні операції (при поданні комерційної пропозиції або при підписанні контракту експортер, знаючи приблизний графік надходження платежів за контрактом, укладає зі своїм банком угоду про переуступку йому майбутніх надходжень у валюті за завчасно визначеним (терміновим) курсом).

Однією з проблем сучасного ризик-менеджменту є відсутність дієвої методики фінансового контролю над валютним ризиком. Вибір методики визначається завданнями, які постають перед експертом, що проводить оцінку, загальною стратегією управління ризиками, а також планованими витратами банку на інфраструктуру фінансового контролю над ризиками.

Завданням фінансового контролю мають стати аналіз валютної позиції банку, ідентифікація та оцінка ризику, моделювання та прогнозування стану валютного ринку та ін.

Для побудови економічної моделі стану валютного ринку доцільно використовувати математичний апарат теорії нечітких множин, що дасть змогу формалізувати природничі причинно-наслідкові зв'язки між регульованими параметрами і чинниками, що впливають на них. На підготовчому етапі необхідно визначити лінгвістичні змінні та задати їх шкалами, на яких визначені нечіткі терми, що відповідають значенням змінних, розробити базу правил.

Вхідними величинами для нечіткого логічного висновку стануть обсяг грошової маси в обігу, рівень облікової ставки, рівень валютних резервів у країні, курс продажу валюти (наприклад 7,90 грн за 1 долар США (вихідний параметр)).

Далі складається база нечітких знань (або матриця нечітких знань), що є носієм експертної інформації про причинно-наслідковий зв'язок між вхідними і вихідними перемінними [1].

Основою для нечіткого логічного висновку є нечітка система, яка складається з лінгвістичних правил. Нехай x і y – вхідна та вихідна лінгвістична змінна; A і B – деякі нечіткі множини (функції приналежності), взяті із терм-множин змінних x і y відповідно. Лінгвістичним правилом нечіткого логічного висновку "якщо – то" називається конструкція типу:



$R = \text{якщо } x \in A, \text{ то } y \in B,$

де "x ∈ A" – нечітке висловлювання, що називають умовою правила;
"y ∈ B" – нечітке висловлювання, що називають висновком правила.

Якщо валютний курс має тенденції до збільшення, то рівень обсягу грошової маси в обігу високий, рівень валютних резервів у країні 1200/2200 млн дол. США, високий рівень інфляції.

Отже, математична модель нечіткої логіки може використовуватись при прогнозуванні курсу валют на міжбанківському ринку України. Основною перевагою розробленої моделі є те, що в неї закладено рефлексивний взаємозв'язок між економічними процесами; розроблено і формалізовано експертну базу знань; розроблено рівняння, що описують економічні властивості валютного ринку.

Для визначення ризику можливо застосовувати найбільш популярну міру ризику – VAR (Value-at-Risk), або "вартість у зоні ризику".

Показник VAR визначається як спрогнозований найгірший можливий збиток для заданого довірчого інтервалу (наприклад, 95 %) протягом певного періоду часу (наприклад, 1 день або 1 місяць).

Параметрами для розрахунку VAR є:

1. Довірчий інтервал встановлено між 90 % і 99 %. Наприклад, для довірчого інтервалу в 95 % втрати будуть перевищувати VAR приблизно раз на місяць (20 робочих днів). Високий довірчий інтервал при оцінці валютного ризику може ввести в оману, наприклад, якщо він дорівнює 99,9 %, втрати понад VAR будуть відбуватися приблизно один раз на чотири роки, що робить недоречним його розрахунок.

2. Період прогнозу. Банки використовують період в один день для VAR-аналізу всіх ринкових позицій.

3. Базова валюта при розрахунку VAR звичайно збігається з валютою власного капіталу і валютою фінансової звітності [5; 6].

Вихідний портфель фінансових інструментів представляється у вигляді еквівалентного портфеля стандартних позицій. Еквівалентність, що у загальному випадку може бути лише приблизною, означає, що портфель стандартних позицій має таку ж чутливість до змін значень ринкових факторів. Величина ризикової вартості визначається саме для еквівалентного портфеля стандартних позицій. Для кожного валютного фактора проводиться статистична оцінка величини середнього квадратичного відхилення, а також розраховуються коефіцієнти кореляції між різними парами факторів. Потім складається коваріаційна матриця змін вартостей стандартних позицій. За допомогою цієї матриці й формули дисперсії для суми нормально розподілених випадкових змінних можна розрахувати дисперсію вартості портфеля, що складається зі стандартних позицій [4 – 6].

На основі властивостей нормального розподілу визначається значення ризикової вартості. Так, якщо довірчий інтервал заданий на рівні 95 %, то величина ризикової вартості дорівнює 1,65 стандартного відхилення портфеля. Таким чином, величина ризикової вартості розраховується за такою формулою:

$$VaR = Z \times \sqrt{t} \times \sqrt{p \times Q \times p^T},$$

де Z – кількість середніх квадратичних відхилень, що відповідає заданому довірчому інтервалу;
 t – часовий горизонт;
 p – вектор розміру позицій;
 Q – коваріаційна матриця змін вартості позицій [3].

Методологія VAR є одним з найпоширеніших методів оцінки валютних ризиків, який дає високу точність розрахунків і можливість моделювання різних сценаріїв.

Була зроблена спроба розробки методики фінансового контролю над валютним ризиком у банківській установи. У ході роботи було визначено, що математична модель нечіткої логіки може використовуватись як інструмент прогнозування стану валютного ринку, а саме дасть можливість визначити тенденції валютного курсу, що забезпечить певну визначеність при прийнятті рішень ризик-менеджером.

Визначено, що при використанні метода оцінки величини ризику VAR банк може оцінити свою валютну позицію і на основі отриманих даних визначити політику управління валютною позицією банку.

Отже, запровадження механізму фінансового контролю над валютним ризиком банку мінімізує настання негативних фінансових наслідків від операцій в іноземній валюті банку і забезпечить його стабільний фінансовий стан.

наук. керієн. Внукова Н. М.

Література: 1. Сенєко Ю. Інфраструктура валютного ринку України / Ю. Сенєко // Регіональна економіка. – 2006. – № 4. – С. 199–206. 2. Берєславська О. І. Валютний курс і зовнішня торгівля: теоретичні й емпіричні аспекти взаємозв'язку / О. І. Берєславська // Фінанси України. – 2009. – № 3. – С. 66–76. 3. Бандура Д. Л. Оцінка валютних ризиків комерційних банків / Д. Л. Бандура // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 19(2). – С. 133–139. 4. Мовєсєян А. Г. Международные валютно-кредитные отношения : учебник / А. Г. Мовєсєян, С. Б. Огнєвцев. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 310 с. 5. Струченкова Т. О достоверности оценок риска по методике VAR / Т. Струченкова // Управление риском. – 2000. – № 3. – С. 11–15. 6. Щєголева Н. Г. Валютные операции : учебник [для вузов] / Н. Г. Щєголева. – М. : Маркет ДС Корпорейшн, 2004. – 576 с. 7. Кветний Р. Н. Математичне моделювання економічних процесів на основі теорії рефлексивності / Р. Н. Кветний, С. В. Козловський // Вісник ВПІ. – 2006. – № 3(24). – С. 25–31.

УПОРЯДКУВАННЯ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ

Анотація. Обґрунтовано актуальність розроблення нових інструментів впливу на активність персоналу виробничої організації. Визначені характерні особливості трудової діяльності і поведінки як форм активності персоналу, необхідність посилення уваги до впорядкування поведінки творчих працівників.

Аннотация. Обоснована актуальность разработки новых инструментов влияния на активность персонала производственной организации. Определены характерные особенности трудовой деятельности и поведения как форм активности персонала, необходимость усиления внимания к упорядочению поведения творческих сотрудников.

Annotation. The actuality of development of new instruments of influence on activity of production organization personnel is grounded. The characteristic features of labour activity and conduct as forms of activity of personnel, necessity of strengthening of attention to equipping with modern amenities of creative workers conduct are certain.

Ключові слова: персонал, активність, діяльність, поведінка, упорядкування

Характер функціонування і розвитку економічної системи формується активністю людини. Зовні вона спостерігається як зміна людиною себе і навколишнього світу. Донедавна в менеджменті активність персоналу підприємства відображалася таким поняттям, як "діяльність". Останнім часом з'явилося й широко стало впроваджуватися в теорію й практику поняття "поведінка". Вивчення природи, механізмів активності людини в економічній системі має суттєве значення для того, щоб знайти ефективні засоби і шляхи впливу на неї.

Метою даної статті є уточнення сутності і змісту понять, які відображають форми активності персоналу виробничої організації, визначення можливостей використання полідисциплінарного підходу до їх дослідження і розроблення відповідних механізмів впорядкування.

Синтезуючи найбільш загальні і суттєві ознаки поняття "активність", які представив у своєму дослідженні А. Крупнов [1], можна стверджувати, що вона, по-перше, поєднує в собі якісні і кількісні характеристики інтенсивності взаємодії людини із зовнішнім для себе середовищем. По-друге, – якісну і кількісну характеристику потенціальних можливостей суб'єктів до такої взаємодії. По-третє, – уявлення про джерело будь-якого процесу чи взаємодії, яке формується внутрішніми суперечностями суб'єкта, обумовленого зовнішнім впливом. Тобто активність людини можна визначити як особливий стан, націленість на взаємодію, або усталену властивість, яка зовні спостерігається як інтенсивність поведінки чи діяльності і їх результати, характеризує усталеність й обсяги взаємодії, сформовані внутрішньою та зовнішньою ініціативою людини.

Як вже зазначалося, для позначення активності людини в дослідженнях такої економіко-соціальної системи, як сучасне виробниче підприємство, найчастіше використовуються терміни "діяльність" і "поведінка" [2; 3 та ін.]. Ці поняття належать до предметної області різних наук, пов'язаних із вивченням людини (філософія, психологія, соціологія, соціальна психологія, економічна соціологія та ін.). Сутність і зміст, які надають різні науки цим поняттям, не завжди однозначні як стосовно кожного з них, так і стосовно підпорядкування їх за рівнем узагальнення (одні вчені вважають родовим поняття "діяльність", інші – поняття "поведінка"). Якщо зважати на тенденції ускладнення форм активності живих істот, то вона у поведінковій формі спочатку еволюційно розвивалася у тварин, потім – у людей. Діяльність же – це суто людська форма активності. Тому уточнення сутності та змісту понять "поведінка" і "діяльність" для визначення передумов управління організаційною поведінкою доцільно почати з поняття "поведінка" для того, щоб детальніше подати особливості трансформації поведінки людини з переходом її до активної форми діяльності. На цій основі можна аналізувати співвідношення поведінки і діяльності людини, яке проявляється у процесі виконання нею трудових функцій.

Класична філософія практично не використовує поняття "поведінка" як одну з фундаментальних категорій. Енциклопедичні словники частіше за все визначають поведінку як систему взаємопов'язаних реакцій, що здійснюються живими організмами для пристосування до навколишнього середовища у процесі взаємодії з ним [4, с. 1 014; 5, с. 243; 6, с. 430]. Психологи, для яких поведінка є одним із базових понять, відходять від поняття реакція і використовують термін "активність". Але одні з них вживають словосполучення "рухова активність", інші – словосполучення "своєрідна активність" (тобто активність не однозначно тільки рухова) і уточнюють, що ця активність є проявом життєдіяльності живих істот, завдяки якій вони пристосовуються до оточення і задовольняють біологічні потреби. Автори одного з психологічних словників пропонують уточнення, дуже важливе для



використання терміна "поведінка" стосовно людини. Вони вважають, що поведінка – це не тільки зовнішня рухова, а й внутрішня (психічна) активність [7, с. 501]. Ще один енциклопедичний словник, розкриваючи сутність поняття "поведінка", використовує термін "функціональна реакція" [8, с. 58]. Звернення до попередніх визначень дає змогу уточнити термін "функціональність" у контексті активності. Її змістом є пристосування живої істоти до оточення і задоволення потреб. Людина хоча й вийшла з тваринного світу, у процесі свого розвитку створила багато умов для зміни контексту поняття "поведінка". По-перше, об'єктивна необхідність існування людини в соціальному оточенні обумовила відхід від кінцевої мети поведінки тварин – задоволення виключно біологічних потреб. У людини система потреб значно багатша, обумовлена її соціальною природою (за будь-якою їх класифікацією). По-друге, система потреб людини реалізується в послідовності "потреба – потреба – інтерес – мотив", якої немає у тварин.

Дуже важливим уточненням для використання поняття "поведінка" в менеджменті є впевненість представників різних наукових напрямів, що його можна вживати відносно об'єднання людей. Так, психологи обґрунтовують цю тезу тим, що в основі поведінки лежать потреби організму, над якими надбудовуються виконавчі дії, необхідні для їх задоволення. Генезис форм поведінки обумовлений ускладненням середовища існування, зокрема переходом від середовища гомогенного до предметного, а потім соціального [7, с. 501]. Соціологи, розкриваючи зміст поняття "поведінка", також вказують на необхідність розглядати його в контексті соціальних груп. Причому дуже важливим уточненням, в якому дається пояснення першоджерел поведінки, є той факт, що вона з'являється в природі тоді, коли її живі істоти набувають здатності сприймати, переробляти, зберігати інформацію для пристосування до умов існування і до регулювання внутрішнього стану [9, с. 734]. При цьому якщо тварини у своїй поведінці лише пристосовуються до умов середовища, то людина оволодіває дійсністю, свідомо й цілеспрямовано змінює середовище [6, с. 430]. Поступово відходячи від інстинкту як єдиної основи поведінки у тварин, людина створює її свідому основу, використовуючи свою здатність вчитися: "Реальна поведінка людей є предметним втіленням знань, настанов, ціннісних орієнтацій, потреб й інтересів, що фіксуються у реальній свідомості" [10, с. 138].

Таким чином, **поведінку людини можна визначити як систему взаємопов'язаних реакцій, через яку вона оволодіває дійсністю і цілеспрямовано її змінює.** Дійсність у цьому контексті – це і середовище, і безпосередньо сама людина. У поведінці людини втілюються її здатність переробляти інформацію, її знання, настанови, ціннісні орієнтації, потреби та інтереси.

Що стосується поняття "діяльність", то йому, на відміну від поняття "поведінка", філософи приділяють набагато більше уваги, вважаючи його одним із фундаментальних понять класичної філософії. За змістом діяльність фіксує акт взаємодії волі людини, з одного боку, й об'єктивних закономірностей буття, з іншого [11, с. 311]. Ця взаємодія обумовлена суперечностями, з якими зустрічається людина в житті, які заважають їй бути вільною. Діяльність – специфічно людський спосіб ставлення до світу, процес, під час якого людина творчо перетворює природу, роблячи тим самим себе діяльним суб'єктом, а явища природи, які вона опановує, – об'єктом своєї діяльності. За своїм змістом діяльність є виробництвом матеріальних і духовних благ, перетворенням суспільних умов і відносин, розвитком самої людини, її здібностей, вмінь, знань. Діяльність тісно пов'язана зі спілкуванням і взаємодією людей. Тобто вона є соціальним явищем. За своєю сутністю діяльність людини – це її соціальна активність, що адресує себе іншим людям, передається через покоління [6, с. 118; 12, с. 145]. Через діяльність людина створює і розвиває свої людські якості, відтворює і розвиває матеріальний та ідеальний світ свого існування. Науково-теоретична діяльність і процес реального перетворення предметного світу – це дві обов'язкові взаємопов'язані складові цілісного процесу діяльності. У цьому взаємозв'язку теоретична діяльність як соціально-творчий процес сприяє зміні уявлень про ідеї, матеріалізація яких забезпечує розвиток здатності людини змінювати себе і навколишній світ.

Якщо людина творчо змінює дійсність, то час від часу вона розробляє унікальні засоби такого перетворення. Створення таких нетрадиційних засобів і їх використання можна вважати вчином. Але цей вчинок не інстинктивний, а свідомий, хоча передумови його можуть формуватися як на основі логіки, так і на основі інтуїції. Тоді є сенс поєднати поняття "поведінка" і "діяльність" у понятті "діяльнісна поведінка". Така ідея не суперечить законам праксеології – спеціального наукового напрямку, який обрав за предмет людську діяльність у будь-якому її прояві. У праксеології діяльність характеризується як свідомо спрямована на досягнення певної мети поведінка [13, с. 96]. Інакше кажучи, в діяльності, яка синтезує традиції та інновації, доцільно виділити традиційну дію та нетрадиційний вчинок. Причому вчинок може бути і усвідомленим, логічним (таким, у якому суб'єкт здійснює свій вибір), і неусвідомленим, інтуїтивним. Дія завжди має мету і кінцевий результат. Аналогічно визначає діяльність відомий соціолог Я. Щепанський через трактування дій. На його думку, дії – це такі різновиди поведінки, які є осмисленим комплексом вчинків. Деякі соціологи вважають, що "діяльність" і "поведінка" – складові більш широкої категорії "соціально-економічна активність груп". При цьому ці поняття включають множину окремих різновидів [10, с. 139].

Не суперечать такому висновку підходи до діяльності і психологів. Вони виділяють у взаємодії людини з навколишнім світом таку її форму, як психічна діяльність: "Психічна діяльність – специфічний для живої системи зв'язок із довкіллям, який опосередковує, регулює і контролює взаємовідносини між організмом і середовищем" [6, с. 119]. Однак форми психічної діяльності тварин і людини мають суттєві відмінності. Перша (елементарна) форма психічної діяльності характерна для тварин: вона полягає в інстинктивному пристосуванні організму до довкілля. Друга виростає з першої, видозмінюючи її, притаманна тільки людині. Її особливістю є свідоме перетворення довкілля. Вона має соціальний характер і визначається суспільними умовами життя. Розвиваючись,

психічна діяльність людини поділяється на зовнішню і внутрішню. Зовнішня складається зі специфічних для людини дій з реальними предметами, які здійснюються шляхом руху рук, ніг, пальців. Внутрішня реалізується через "розумові дії", де людина оперує не з реальними предметами і не шляхом реальних рухів, а за допомогою ідеальних динамічних моделей, що створюються у процесі мислення. Внутрішня діяльність (мислення) планує зовнішню; вона виникає на основі зовнішньої і через неї реалізується. Розподіл праці обумовлює виділення практичної та теоретичної форми діяльності людини. Залежно від різноманіття потреб людини і суспільства формуються і різновиди конкретної діяльності людей, кожна з яких включає елементи і внутрішньої, і зовнішньої, і практичної, і теоретичної. Ефективність діяльності людей забезпечується наповненням її творчою поведінкою, розробкою незвичайних способів швидкої реакції на незвичайні ситуації. Вона залежить від рівня розвитку інформатизації та інтелектуалізації праці й певних суспільних відносин. Що стосується активності персоналу в організації, то її слід сприймати як синтез соціально-економічної діяльності й соціально-економічної поведінки. На рисунку відображені головні відмінності двох форм активності людини у виробничій організації (виробничому підприємстві).



Рис. Характерні особливості трудової діяльності і поведінки персоналу виробничого підприємства

Сьогодні основний інтерес для менеджменту становить поведінка творчих колективів і груп. Складність ситуацій життєдіяльності виробничих організацій вимагає комплексного підходу до їх аналізу і ухвалення рішень в умовах обмеженої інформації та часу. Більша (порівняно з діяльністю) особистісна обумовленість поведінки створює проблеми поєднання активності окремих працівників у систему, створення і розвитку взаємозв'язку між вчинками та діями колективу й окремих працівників. Нерегульованість поведінки створює проблеми, оскільки вона неоднозначно впливає на забезпечення надійності роботи підприємств. За наявності одних соціальних якостей колективу вона стає потужним джерелом творчої ініціативи, за інших – причиною недбалого виконання обов'язків, порушення трудової дисципліни, неекономного використання сировини тощо. Що сильніше регламентується діяльність, тим меншою є можливість вільного вибору лінії поведінки творчих працівників і колективів, а отже, менший її вплив на результати діяльності організації. Творчість не тиражується і не підлягає копіюванню. Саме завдяки такій якості вона забезпечує унікальність і конкурентоспроможність ухвалених на її основі рішень. У цьому її позитивний потенціал. Однак управляти поведінкою творчої людини за певною технологією важко, вона не підлягає плануванню, впорядкуванню, оскільки кожний її акт – це не дія, а вчинок. У колективі людина у своїх діях майже завжди орієнтується на взаємовідносини з колегами і керівником. Коли дія усвідомлюється нею в такому контексті, вона стає вчинком. Вчинок – це, по-перше, дія, яка сприймається її автором через відносини з іншими людьми, по-друге, це свідомо дія, оцінювана як акт морального самовизначення людини, в якому вона стверджує себе як особистість – у своєму ставленні до іншої людини, до себе самої, групи або суспільства, до природи в цілому. Вчинок можна розглядати як основну одиницю соціальної поведінки людини. У ньому проявляється і формується її особистість [14, с. 67].

Конкретний вчинок людини може бути як результатом реакції на вплив конкретної ситуації, так і проявом якогось внутрішнього джерела активності (розрізняють реактивну й активну поведін-



ку). Мета вчинку – збереження звичного адаптивного стану (захисна реакція), або формування нової якості (розвиток). Він спрямований на вирішення певного конфлікту між бажаним і наявним. Для нього є характерними такі властивості, як нетехнологічність і реалізація у формі незвичної події. Оскільки вчинок людини відтворює творчий акт вибору нею як цілей, так і засобів поведінки як особистості, він часто вступає у суперечність зі встановленим звичним порядком. В управлінні діяльнісною поведінкою слід зважати на те, що успішність вчинку і успішність дії – поняття не ідентичні. Дія вважається успішною, якщо вона виконана відповідно до алгоритму, досягла мети. Вчинок може не забезпечити досягнення мети, але вважатися успішним, якщо реалізувався тільки як спроба. Основою його оцінки є не технологічність, а відповідність морально-етичним нормам [15, с. 402]. Внаслідок того, що діяльність і поведінка окремих членів колективу і груп мають різні цілі й орієнтації, в організації формується система взаємовідносин і взаємодії між окремими працівниками, між кожним із них і керівником колективу, між групами підлеглих і керівником. Основу міжгрупової взаємодії можуть складати не тільки технологічні зв'язки між етапами виробничого процесу, а й норми культури, емоції, відносини влади/підкорення тощо.

Таким чином, поведінка персоналу організації є однією з форм діяльності, яка не може бути чітко регламентована і впорядкована раціонально через те, що вона суб'єктивна, формується внутрішньою цілеспрямованістю людей, залежить від рівня їх спроможності пізнавати світ і узгоджувати свої інтереси з інтересами тих, хто їх оточує.

Об'єктивні обставини розвитку економічної системи суспільства викликали необхідність розгляду сучасного підприємства не тільки як раціонального економічного агента, що має єдину мету існування – прибуток, а і як соціальну організацію, в якій формується і співіснує система інтересів. Управління виробничою організацією як соціальною системою передбачає наявність цілей, заради досягнення яких вона існує, які активізують і спрямовують її поведінку. Але впорядкування активності "олюдненої" системи, її поведінки у процесі досягнення цілей має два джерела: зовнішнє і внутрішнє. У зв'язку з вищезначеним, цю систему можна розглядати як спрямовану на мету (спрямовується кимось чи чимось до мети). У цьому випадку цілі формулюються зовнішнім середовищем, що здійснює вплив, насильство над "олюдненою" системою. Ураховуючи цей факт, варто мати на увазі, що результативність такого впливу обмежена, тому що ця система складається з людей, яким не байдужі впливи зовнішнього середовища і які мають свої власні цілі й прагнуть їх досягти. Співробітники організації оцінюють, наскільки нав'язані ззовні вимоги відповідають чи заважають досягненню їхніх власних цілей і свідомо реагують на розбіжності своєю поведінкою. Інакше кажучи, виробниче підприємство є не тільки спрямованою на мету системою, але й має якісь цілеспрямованості, що породжується із прагнень людей, які на ньому працюють. Цілеспрямованість соціальної системи означає, що досягнення цілей і організації, і людини багато в чому забезпечується внутрішніми джерелами, власними зусиллями системи з використанням своїх переваг і своїх оригінальних дій. Саме в такому аспекті розгляду виробнича організація як соціальна система й має поведінку, не завжди підвладну цілеспрямованому впливу з боку зовнішнього середовища.

Факт наявності спрямованості на мету й цілеспрямованості відтворюється менеджментом у відповідних його двох моделях: раціоналістичній і гуманістичній. Перша модель пов'язана з технологіями ціленаправленості, а друга – цілеспрямованості. На думку багатьох учених, перша залишається методологічною основою формування організаційних структур, планування, проведення передпроектних обстежень, економічних розрахунків і т. д. Друга модель використовується там, де треба експериментувати, шукати, творити в умовах підвищеного господарського ризику [16; 17]. Можна погодитися з думкою Ф. Русинова й М. Разу, що нова парадигма організації корпоративного управління полягає в тому, що будь-яка компанія розглядається як відкрита соціально-економічна система, яка діє в межах ситуаційного підходу. Цей підхід передбачає, що форми, методи, системи, стиль управління повинні істотно варіюватися залежно від об'єктивних умов організаційного контексту, наближаючись то до ідеалів раціональної моделі (в умовах високої визначеності й стабільності), то до моделі організаційного гуманізму, запропонованого найбільш ліберально налаштованими прихильникам поведінкового напрямку [18, с. 9].

Але якщо раціональна модель управління досить освоєна у вітчизняному менеджменті, то розвиток другої моделі стримується тим, що внутрішня активність поведінки організації як певної керованої з боку суб'єкта послідовності її цілеспрямованих вчинків мало вивчена. Наукові основи самоуправління й самоменеджменту тільки починають розроблятися. І хоча цей напрям досліджень технології впорядкування виробничої організації перспективний, його розвиток необхідно погоджувати із цілеспрямованим підходом. Тобто необхідно знайти способи об'єднання спрямованості на мету та цілеспрямованості в єдиний механізм, способи створення дієвого інструментарію управління поведінкою. У такому механізмі енергія вільних прагнень цілеспрямованих суб'єктів, що формує їхню поведінку, повинна впорядковуватися системою ціленаправлених правил, визнаних усіма, необхідних для створення позитивного резонансу вчинків цих суб'єктів, здатного створювати додаткову енергію колективних зусиль.

Характер ціленаправленого впливу на організацію передбачає аналіз, розчленовування соціальної системи і її характеристик для виділення тих складових, вплив на які приведе до успіху в разі використання адекватних інструментів традиційного менеджменту. У вивченні ціленаправленості й діагностиці її результативності виникає проблема оцінки достатності вибору складових і узгодження інструментів таких раціональних методів впливу, як адміністративні й економічні, для забезпечення якщо не позитивного синергізму, то принаймні зняття суперечностей у сукупному їхньому впливі. Дослідження соціальних систем з позиції цілеспрямованості приваблює тим, що дозволяє глибше зануритися в систему, вивчити функціонування її як цілісного утворення. Але цей напрям



потребує використання більш тонких інструментів, частково відомих вітчизняним менеджерам соціально-психологічних методів управління, й таких нових, нині рідко використовуваних у вітчизняній практиці методів, як освітньо-виховні.

Саме розвиваючи методи діагностики та корегування ціленаправленості й цілеспрямованості, не можна обійтися без поділу активності виробничої організації на два підвиди: діяльність і поведінка. Ціленаправленість більш властива діяльності, технологічно розробленої до такого рівня, що припускає циклічне повторення деяких стандартно описаних нормованих дій. Цілеспрямованість же властива поведінці, що реалізується як послідовність учинків, унікальних дій, що створюють унікальність активності. З певною часткою припущення можна говорити, що ціленаправленість створює гармонію функціонування, цілеспрямованість – можливості й передумови розвитку виробничої організації. А це означає, що настав час озброїти менеджерів відповідним методичним інструментарієм. Нинішній стан розвитку науки про поведінку виробничої організації поки що не створює передумов для остаточних визначень, гіпотез і радикальних висновків. Через складну природу досліджуваних процесів і явищ, через необхідність використання міждисциплінарного підходу поки що пропонуються часткові методологічні рекомендації, що створюють передумови для корисних дискусій, які сприяють їхньому швидкому вдосконаленню.

Не можна сказати, що менеджмент зовсім не цікавила поведінка людини. Його розвиток відбувався в напрямку збагачення уявлення про роль і функції людини в економічній системі. Збагачувалася її модель. Усе це обумовлювалося інформатизацією й інтелектуалізацією бізнес-діяльності. Від "людини економічної" через "людину соціальну" менеджмент розвивався в напрямку розгляду "людини, яка знає і спілкується" і такої, що має внутрішні джерела активності. Якщо активність людини в економічній системі спочатку визначалася через категорії "праця", "діяльність", надалі все частіше стало використовуватися поняття "поведінка". І зараз саме на "організаційну поведінку" необхідно звернути пильну увагу й учених, і практиків. Справа в тому, що поведінку і людини, і колективу, і виробничої організації в цілому розглядають й аналізують як і раніше поки що фрагментарно. При цьому найбільшу увагу дослідники зосереджують на проблемах управління поведінкою людини в організації. Їм присвячено багато зарубіжних видань (наприклад, [17; 19; 20 та ін.]), з'явилися й серйозні вітчизняні дослідження і підручники (наприклад, [21]). І це небезпідставно, адже поведінка особистості складає конструктивну основу всіх інших різновидів поведінки (поведінки колективу, поведінки організації). Слід зауважити, що вона вивчається психологами, соціальними психологами, антропологами, соціологами, фахівцями з політичних наук, психіатрами, філософами й представниками інших наук [2; 10; 16; 22; 23]. Усередині кожного наукового напрямку спостерігаються різні, а іноді й протилежні точки зору із приводу вирішення проблем упорядкування поведінки людини в соціально-економічному середовищі. У результаті замість цілісного уявлення про людську поведінку знання про неї з'являються поки що у вигляді великої кількості вузьких, фрагментарних несистемних пропозицій.

Наприклад, багатьма авторами аналізуються за допомогою формальних способів такі соціальні характеристики особистості, як довіра, емоційна грамотність, мотивація успіхом або такі окремі варіанти відносин, що виникають у процесі людської взаємодії в економічному середовищі, як кооперація, конфлікт або конкуренція. Цей підхід традиційний для західної наукової думки. Східне відображення навколишнього світу, у тому числі й соціального, більш орієнтоване на сприйняття людини і її поведінки як цілісності через такі теологічні конструкції, як віра та інтуїція. Багато вчених уже прийшли до висновку про необхідність доповнення раціонального пізнання світу східними технологіями, інтуїцією. Томас А. Кун, захищаючи конструктивність цього варіанта пізнання поведінки людини у процесі ухвалення нею рішень, пише: "... телеологія ухвалення рішень більш могутня, ніж його логіка. При виробленні спрямованості рішення ... інтуїція повинна відігравати більш важливу роль навіть у простих або очевидно тривіальних рішеннях, ніж це допускають раціональні обмеження сучасних процедур ухвалення рішень... оскільки, як мені здається, будь-яке емоційне рішення на відміну від логічного висновку включає елемент індивідуального вибору". Автор вважає (і з ним не можна не погодитися), що обмеження, які накладаються загальною логікою й абстрактною математикою на процедури ухвалення рішень, практично виключають можливість вивчення істинно творчих рішень і зводять науку про рішення до сукупності механічних й одноманітних прикладів (цит. за [24, с. 18]).

Не можна стверджувати, що раціональні дослідження систем, у яких присутня людина, повністю ігнорували факт наявності такої її характеристики, як поведінка. Моделі, що зустрічаються сьогодні в публікаціях з економічного управління, дослідження операцій, системотехніки й інших дисциплін із системною орієнтацією, часто включають поведінкові змінні. Але з цими змінними поводяться часто нетелеологічно. Так, у процесі оптимізації витрат на обслуговування покупців у торгівлі з використанням математичних моделей (наприклад, у магазинах самообслуговування) вивчається інтенсивність надходження клієнтів та інтенсивність їхнього обслуговування, але мало вивчається природа їхніх вчинків, якісні особливості варіантів реакції на них продавців. Це не означає, що, використовуючи різні варіанти математичного моделювання виробничих організацій, треба обов'язково телеологічно підходити до поведінкових змінних. Але їх аналіз доцільно доповнювати висновками, отриманими з аналізу раціональної кількісної інформації. Існує ще одна особливість дослідження цілеспрямованих систем. Поки що менеджери розглядають їхню поведінку в обмежених координатах, оскільки немає готового інструментарію й досвіду збору та обробки відповідних даних. Таким чином обмежується розуміння досліджуваних процесів і виключаються з розгляду додаткові можливості управління організаційною поведінкою, яка прогнозується без пояснення природи глибоких індивідуалізованих джерел її формування.



Правильніше ж у процесі діагностики організаційної поведінки враховувати той факт, що соціальні суб'єкти відносин (людина, колектив або організація) є цілеспрямованими системами. Вони можуть не тільки виконувати поставлені перед ними ззовні цілі, але й формулювати власні цілі й завдання, змінювати їх залежно від результатів діагностики навколишнього середовища. При цьому варто мати на увазі, що люди визначають пріоритети цих цілей і завдань, розподіляють і перерозподіляють кошти на їхнє виконання не завжди згідно із цілями, нав'язаними ззовні. Таким чином вони виявляють свою волю й інтереси, які, якщо їх не враховувати, істотно можуть змінити заплановані менеджерами тенденції трудової активності підлеглих і результативність їхньої діяльності. Неврахування цілеспрямованості як суттєвої характеристики соціальної системи призводить до обмеження можливостей досягнення результатів спрямованої на мету зміни її діяльності. Тільки вивчення й розуміння характерних рис реакції "олюдненої" системи на функціональні зміни в ній самій і в оточенні дозволить створити конструктивний механізм впливу на функціонування й розвиток виробничої організації. І тут не можна випускати з поля зору особливостей поведінки соціальної системи, як відображення в цілеспрямованості її індивідуальності, що впливає на результат неоднозначно. Ця індивідуальність виявляється в її здатності реагувати на себе й зовнішнє середовище через механізми емпатії, емоційної компетентності, які ефективно використовуються для нагромадження знання, розуміння (інтелектуального потенціалу), виховання волі.

У співвідношенні понять "знання", "розуміння" останнє має сьогодні найважливіше значення як якісна характеристика потенціалу сучасного менеджера. Розуміння має на увазі проникнення у причинні зв'язки того, що стало зрозумілим, з іншими явищами. Тому його треба розглядати в контексті вміння ефективно пристосовувати свою поведінку і поведінку підлеглих до змін умов, що впливають на їх ефективність. Це передбачає здатність пояснити вплив змін в оточенні суб'єкта на ефективність його вибору. Розуміння створює передумови для своєчасної реакції на все, що впливає на ефективність. Якщо в ході зміни в оточенні або в самому суб'єкті, що призводить до зниження ефективності його поведінки, останній так змінює свою поведінку, що ефективність знову зростає, то вважають, що він розуміє те, що трапилось. Тому можна стверджувати, що інтелект менеджера полягає в усвідомленні істотних особливостей структури всього поля поведінки, причому істотність визначається в термінах негайних і передбачуваних майбутніх прагнень діючої особи [24, с. 56–62].

Динаміка економічної системи формується активністю людини. Збагачення практики виробничої організації нетрадиційними ситуаціями та необхідність швидких і водночас ефективних реакцій на них спонукали підвищення уваги до вивчення джерел активності її персоналу і способів її впорядкування. Для розробки конструктивних технологій управління активністю персоналу організації її слід визначити як функціональну цілісність двох форм – діяльності і поведінки, кожна з яких має специфічні інструменти впорядкування. На сьогодні менш об'ґрунтованими є інструменти впорядкування поведінки. Поведінка персоналу організації не може бути чітко регламентована і впорядкована раціонально через те, що вона суб'єктивна, формується внутрішньою цілеспрямованістю людей, залежить від рівня їх спроможності пізнавати світ і бажання узгоджувати свої інтереси з інтересами тих, хто їх оточує. Нерегульованість поведінки створює проблеми, оскільки вона неоднозначно впливає на забезпечення надійності роботи підприємств. За наявності одних соціальних якостей колективу вона стає потужним джерелом творчої ініціативи, за інших – причиною порушення трудової дисципліни, неекономного використання ресурсів тощо. Теоретичну основу розроблення відповідних технологій впорядкування поведінки персоналу виробничого підприємства створюють моделі людини й організації, розроблені в різних наукових напрямках, які мають за предмет дослідження людини в соціально-економічному середовищі. Подальші дослідження представленої у статті проблеми необхідно зосередити на уточненні можливостей об'єднання в єдиному механізмі інструментів зовнішньої направленості працівника на мету і його внутрішньої цілеспрямованості.

Література: 1. Крупнов А. И. Психологические проблемы исследования активности человека / А. И. Крупнов // Вопросы психологии. – 1984. – № 3. – С. 25–33. 2. Верховин В. И. Экономическая социология : монография / В. И. Верховин, В. И. Зубков. – М. : Издательство РУДН, 2002. – 460 с. 3. Мильнер Б. З. Теория организации : [учебник] / Б. З. Мильнер. – [3-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 688 с. 4. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – [3-е изд.]. – М. : Сов. Энциклопедия, 1985. – 1 600 с. 5. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках [ред. координатор Г. В. Осипов]. – М. : ИНФРА-М-НОРМА, 1998. – 448 с. 6. Философский словарь / [под ред. В. И. Шинкарука]. – К. : Украинская Советская энциклопедия, 1986. – 794 с. 7. Словарь психолога-практика / [сост. С. Ю. Головин]. – [2-е изд., пер. и доп.]. – Мн. : Харвест, 2003. – 976 с. 8. Еникеев М. И. Общая социальная и юридическая психология. Краткий энциклопедический словарь / М. И. Еникеев, О. П. Кочетков. – М. : Юридическая Литература, 1997. – 448 с. 9. Социология: Энциклопедия / [сост. А. А. Грицаков, В. Л. Абдуленко, Г. М. Евельянов и др.]. – Мн. : Книжный Дом, 2003. – 1 312 с. 10. Пилипенко В. Е. Экономическая социология : [учебн. пособ.] / В. Е. Пилипенко, Э. А. Гансова, В. С. Казаков ; [под ред. В. Е. Пилипенко]. – К. : МАУП, 2002. – 296 с. 11. Новейший философский словарь. – [3-е изд. исправл.]. – Мн. : Книжный дом, 2003. – 1280 с. 12. Тейлор Ш. Социальная психология / Ш. Тейлор, Л. Пипло, Д. Сирс. – [10-е изд.]. – СПб. : Питер, 2004. – 768 с. 13. Мизес Л. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории / Л. Мизес ; [пер. с 3-го испр. англ. изд. А. В. Курдюева]. – М. : ОАО "НПО "Экономика", 2000. – 880 с. 14. Шапар В. Б.

Сучасний тлумачний психологічний словник / В. Б. Шапар. – Харків : Прапор, 2005. – 652 с. 15. Большой психологический словарь / [сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко]. – СПб. : ПраймЕВРОЗНАК, 2003. – 672 с. 16. Занковский А. Н. Организационная психология : [учебн. пособ. для вузов по специальности "Организационная психология"]. – [2-е изд.]. – М. : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с. 17. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; [пер. с англ.] ; [под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с. 18. Русинов Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : [учебн. пособ.] / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 352 с. 19. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : [учебн. пособ. для вузов] / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; [пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 464 с. 20. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – [6-е изд., перераб. и доп.]. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с. 21. Власова А. М. Організаційна поведінка : [навч. посібн.] / А. М. Власова, Л. М. Савчук, В. Б. Савінова. – К. : КНЕУ, 1998. – 96 с. 22. Андрущенко В. П. Сучасна соціальна філософія : [курс лекцій] / В. П. Андрущенко, М. І. Михальченко. – [Видання друге, виправлене й доповнене]. – К. : Генеза, 1996. – 368 с. 23. Организационная психология / [под ред. Г. В. Суходольского]. – Харьков : Гуманитарный центр, 2004. – 256 с. 24. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери ; [пер. с англ. под ред. И. А. Ушакова]. – М. : Сов. радио, 1974. – 272 с.

УДК 378

Вацьковски К. С.

Гордиенко Л. Ю.

ЭВОЛЮЦИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ В ПОЛЬШЕ

Аннотація. Отмечено наличие противоречивости в различных сферах общественной жизни, в том числе образовательной, проявившейся в результате явлений глобализации. Проанализированы основные этапы эволюции высшей школы в Польше, начиная с 1990 г. XX века. Обозначены новые роли высшей школы XXI века.

Анотація. Відзначена наявність суперечливості в різних сферах суспільного життя, у тому числі освітнянській, що виявилася в результаті явищ глобалізації. Проаналізовані основні етапи еволюції вищої школи в Польщі, починаючи з 1990 р. XX століття. Позначені нові ролі вищої школи XXI століття.

Annotation. The presence of discrepancy in various spheres of public life, including educational, shown is marked as a result of the phenomena of globalization. The basic stages of evolution of a higher school in Poland, since 1990 of XX century are analysed. The new roles of a higher school of XXI century are designated.

Ключевые слова: высшая школа, глобальные изменения, образование, Польша, эволюция.

В условиях эпохи глобальных изменений, сопровождающихся системными преобразованиями в различных сферах общественной жизни, происходит переосмысление роли науки и образования с усилением их влияния как на общество в целом, так и на отдельного человека. Новые вызовы эпохи глобализации связаны с двумя противоположно направленными тенденциями: интеграции и дезинтеграции.

По определению Н. И. Гражевской [1, с. 134], интеграция – возникновение противоречивой целостности нового планетарного социально-экономического устройства, его унификация, а дезинтеграция – сохранение национально-государственных и цивилизационно-культурных образований, их дифференциации.

Такая противоречивость глобализации особенно остро проявляется в различных сферах общественной жизни, в том числе в области науки и образования в странах, находящихся на транзитивном этапе, к которым до недавнего времени относилась Польша, и в настоящее время относится Украина. Поэтому целью данной статьи является анализ эволюции высшей школы Польши и выявление тенденций, наметившихся после ее вхождения в Европейский Союз, связанных с гармонизацией интеграционных и дезинтеграционных противоречий.

С конца 90-х гг. XX века системе высшей школы в Польше характерны существенные изменения (таблица), которые инициированы Законом о высшем образовании от 12 декабря 1990 г., а также теми тенденциями, которые были связаны с принятием Болонской декларации и Лиссабонской стратегии.

© Вацьковски К. С., Гордиенко Л. Ю., 2010

Некоторые статистические данные, характеризующие высшую школу в Польше
(в скобках приведены данные, относящиеся к непубличным высшим школам)*

Показатель	1990 – 1991 гг.	2000 – 2001 гг.	2008 – 2009 гг.
Количество высших школ	112 (нет данных)	310 (195)	456 (325)
Количество студентов	404 000 (нет данных)	1 585 000 (472 000)	1928 000 (659 000)
Количество выпускников	56 000 (нет данных)	304 000 (80 000)	410 000 (154 000)
Количество слушателей докторантуры	2 700	25 600 (2 103)	32 500 (974)
Количество слушателей последипломного обучения	32 800	146 750 (25 624)	168 400 (50 224)
Количество преподавателей, работающих на полную ставку	59 334 (0)	70 865 (9 343)	81 784 (16 847)
Публичные затраты на высшую школу (% ВВП)	0,82	0,72	0,88
Часть внебюджетных поступлений в публичных высших школах	нет данных	33 %	28 %
Процент студентов, оплачивающих учебу	нет данных	63 %	58 %

* Составлено на основе данных, приведенных в [2, с. 6]

В течение почти десяти последующих лет в Польше дискуссировался вопрос о необходимости разработки новых нормативных актов, регулирующих сферу высшего образования. В 2005 г. после публичных дискуссий был принят Закон о высшей школе, который предоставил автономии высшим учебным заведениям Польши и значительно ограничил регулирующее воздействие на них со стороны Министерства науки и высшего образования.

Соответственно Закону 2005 г. в высших учебных заведениях (вузах) Польши широкие полномочия предоставлены коллегиальным органам при персональной ответственности ректора. Ректор публичного вуза, с одной стороны, обладает сильной властью, а с другой – обязан с формальной и исторически принятой точки зрения консультироваться в процессе выработки решений с коллегиальными органами. Это вызвано также тем, что в польских публичных вузах власть (ректор и деканы) избираются академической ответственностью, включая студентов. Распространена в польских вузах также практика децентрализации управления, в том числе финансами, что способствует их эффективности, ослабляя при этом власть ректора.

Законом 2005 г. повышено значение социальной ответственности вуза и предоставлена возможность создания связующих организаций, связывающих вуз с системным окружением. В этом Законе, регулирующим функционирование вузов в Польше, отмечено, что в вузе может действовать конвент, компетенция которого определена уставом вуза. В состав конвента публичного вуза могут входить представители органов власти, местного самоуправления и профсоюзов, научных институтов и обществ, представители работодателей, финансовых институтов и т. п. Детальный состав конвента и способ формирования его членов определяются уставом вуза.

Таким образом, если сравнить действующий ныне правовой регламент с нормативными актами 1990 г., можно отметить увеличение автономии вуза, создание правовых норм, расширяющих возможность взаимодействия вуза с внешней средой, в том числе конкурировать в сфере привлечения финансовых средств, абитуриентов, а в будущем и работников.

По мнению экспертов OECD (Организации экономического развития и сотрудничества, объединяющей в своих рядах 29 государств, среди которых и Польша), польская система высшего образования в 2007 г. стояла перед необходимостью ориентации на внешнюю среду и общественные потребности. Иными словами, польские высшие учебные заведения (вузы) должны реагировать на потребности экономики и общества, а также привлекать работодателей и представителей органов местного самоуправления в качестве советников на системном и институциональном уровнях [3].

По мнению этих же экспертов, для того, чтобы польские вузы соответствовали ожиданиям общества на системном уровне, необходимо: осуществлять консультации по законодательным изменениям с невузовской общественностью (работодателями, представителями местного самоуправления и общественностью); привлекать к принятию решений бенефициантов; развивать систему консультаций с зарубежными экспертами, а также представителями научно-исследовательской сферы польского происхождения, работающих за границей; разрабатывать видение и принципы функционирования профессионального сектора, ориентированного на потребности работодателей и тесно интегрированного с локальным и региональным рынком труда; осуществлять разработку и внедрение совместной информационной стратегии; обеспечить вузы средствами на развитие.

В отчете экспертов OECD [3] обращалось также внимание на необходимость проведения дебатов, затрагивающих сферу управления вузами, в том числе по таким вопросам, как: практика выбора академических властей; упрощение пути научного развития; внедрение обязанности точ-



ного формулирования посредством финансирования из бюджета вуза институциональной миссии и стратегических планов, популяризируемых также за пределами академической среды, указывая при этом на способы их достижения; внедрение обязанности создавать консультационные органы с участием членов из невузовской среды.

В настоящее время в Польше в вузовской среде дискусируется проблема расширения связи вуза с внешней средой и представление вуза как организации, служащей обществу (рисунок).



Рис. Высшая школа как организация, служащая обществу [2, с. 8]

В результате дискуссии в 2007 г. на конференции ректоров вузов Польши был принят Кодекс "Хорошие Практики в вузах" [4], в котором отмечено, что вузы созданы для того, чтобы искать правду и тщательно ее документировать (цель исследования), готовить молодежь к выполнению публичных и профессиональных функций в демократическом государстве (дидактико-воспитательная цель), а также поддерживать развитие цивилизации и культуры общества (общественная цель). Эти три базовые цели вуза объединяет ответственность вуза перед обществом, которая подобно системе целей предприятия является системой, служащей окружению как внутреннему, так и внешнему.

В Кодексе сформулированы фундаментальные принципы, которыми должны руководствоваться вузы, а именно:

принцип публичной службы – при помощи поиска и распространения правды вуз становится причастным к умножению общего блага и укреплению демократии;

принцип беспристрастности в публичных делах – забирая голос в публичных делах, вуз руководствуется беспристрастностью и объективностью;

принцип легальности относится как к соблюдению права, так и к формированию культуры уважения права академической общественностью;

принцип автономии и ответственности – осуществление деятельности ответственно во имя ответственности за общее благо;

принцип разделения и равновесия власти в вузе – относится в основном к ректору как единоначальнику и сенату как коллегиальному органу, которые не осуществляют властного давления друг на друга;

принцип креативности – относится в основном к лицам, занимающим руководящие должности, или кандидатам на эти должности, соответственно которому управление подразделениями вуза требует креативности;

принцип прозрачности – касается всех процедур, связанных с исследовательскими и дидактическими задачами, в том числе конкурсами, продвижением по карьерной лестнице, поощрениями и процессом набора в вуз;

принцип субсидиарности – уважение компетентности и инициатив органов низших уровней и отдельных работников, а также соблюдение служебных правил при оформлении дел с соблюдением возможности отзыва (обжалования);

принцип уважения достоинства и толерантности;

принцип универсальности исследований и просвещения – мероприятия, предпринимаемые в вузе как в сфере просвещения, так и исследований, должны соответствовать направлениям мировой науки и руководствоваться заботой о благе человечества [4].

Таким образом, вуз, являясь публичной организацией, отвечает перед обществом также как и другие публичные организации и предприятия, и поэтому должен исполнять ожидания разнообразных участников и в этом суть его социальной ответственности.



Современные вузы трансформируются соответственно новым вызовам, поэтому, по мнению исследователей научно-дидактической сферы [2; 5; 6], высшая школа, кроме своих двух традиционных ролей (исследования и просвещения), должна исполнять третью, не менее важную роль – управление взаимоотношениями с окружением, тем самым эволюционируя от традиционной "святыни знаний" к предпринимательской и базирующейся на знаниях организации.

Выполняя просветительскую роль, вузы традиционную образовательную функцию, осуществляемую на академическом уровне, дополняют базовыми элементами, адресованными как к выпускникам высших школ, так и к лицам, которые вынуждены менять профессию или же повышать свою квалификацию в связи с тем, что на их предприятии внедрены идеи информационного общества или же осуществляются организационные изменения, в том числе трансформационного характера, в направлении построения организации знаний.

В настоящее время наблюдается тенденция изменений на рынке образовательных услуг в направлении предоставления получения выпускниками вузов определенных компетенций, что приводит к изменению самих методов обучения, в том числе путем дополнения к "преподаванию" более неформальных способов просвещения – обучение посредством деятельности и формирование компетенций будущих работников к требованиям рынка труда, а также при помощи поддержки форм обучения, формирующих способность генерировать новые идеи и решения.

Научно-исследовательская деятельность (N-B) польских вузов эволюционирует в направлении исследовательско-развивающе-технологической (B+R+T), что вызвано низким удельным весом средств, выделяемых на эту деятельность (около 0,6 % от ВВП) по сравнению со средней в ЕС (1,9 %) [7], что заставляет вузы искать дополнительные источники финансирования.

Концепция отнесения вуза к разновидности организаций, служащих обществу (см. рисунок), опирается на концепцию таких организаций, представленную Б. Вавшыняк [8], которая включает три основных элемента:

ожидания заинтересованных сторон (студенты, бизнес, общество, правительство, местное самоуправление);

регуляторов (рынок, право), под которыми понимается набор базовых элементов (систем), обеспечивающих реализацию этих ожиданий;

адаптации предприятия, под которой понимается ответ на эти ожидания и реакция на применяемые регуляторы.

С точки зрения бизнеса принципиальное значение имеют исследовательские программы, осуществляемые в вузах, которые определяют механизмы или бизнес-практики, ведущие к созданию стоимости фирмы, а, к примеру, бизнес-ожидания выпускников вузов по управленческим специальностям направлены на психообщественные знания и компетенции [9].

В Польше все более важным работодателем становится общественный сектор, хотя в нем и работает около 2 % от общего числа работающих, кроме сельскохозяйственной отрасли [10]. Для сравнения – в странах ЕС-15 этот показатель более чем в четыре раза выше. Учитывая, что Польша в настоящее время входит в состав ЕС, можно спрогнозировать увеличение этого показателя в будущем.

Ожидания правительства касаются двух сторон – увеличение эффективности средств, вложенных в высшую школу; обучение соответственно требованиям рынка труда. Важным элементом стратегии развития высшей школы в Польше является внедрение Болонского процесса, одной из целей которого является повышение мобильности студентов и сотрудников вузов, а также создание возможности лучшего приспособления их образования к ожиданиям рынка. Важной задачей при этом является внедрение Лиссабонской стратегии, однако в условиях Польши при низких затратах на B+R эта задача полностью в настоящее время не может быть реализована.

Самоуправление озабочено развитием регионов (городов) и его ожидание относительно вузов тесно с этим связано. Эти ожидания доводятся до вузов через общественные вузовские советы, в заседании которых принимают участие представители местного самоуправления и бизнеса.

Общество (общественный сектор) ожидает от вузов эволюцию образовательных предложений от традиционных, адресованных в основном на лиц в возрасте 19 – 24 лет, до лиц старшего поколения (независимо от их образования), которым адресуются разные формы базового образования, а также и лиц, относящихся к школьной молодежи, для которых, например, предлагаются Фестивали Науки, организуемые в разных городах. Ожидания общества также связаны с более тесным сотрудничеством вузов и экономическим сегментом с тем, чтобы среднестатистический гражданин мог ощутить от этого эффект [11].

Студенты (слушатели) имеют самые различные цели: от получения диплома как можно дешевле до получения как можно более широких знаний и умений. Поэтому важной задачей вуза является стимулирование ожиданий студентов, а также кандидатов в студенты, руководствуясь посланием президента фирмы Сони Акио Мориты: "Общество не знает, что является возможным, а что нет, а мы это знаем" [12]. Перефразируя это выражение можно утверждать, что как кандидаты в вузы, так и студенты не всегда могут определить свои ожидания, поэтому задача преподавателей вузов – пояснить и удовлетворить такие невыраженные отчетливо ожидания.

Относительно регуляторов, при помощи которых удовлетворяются ожидания, то это:

правовые регуляторы (state regulations – SR), определяющие форму автономии высшей школы, а также роль руководства (managerial self governance – MG) и значение академического самоуправления (academic self governance – AG);

рынок, понимаемый как влияние окружения на вуз (stakeholders guidance – SG), а также конкуренция (competition – C) по отношению студентов, работников и финансовых средств [2].



Значение для вуза каждого из этих регуляторов может меняться в зависимости от "очень важный" до "мало важный". Польское законодательство значительно расширило автономию высшей школы, повысив значение ее окружения и связанной с ним конкуренции относительно финансов, студентов, а в будущем и работников.

Важным механизмом, обеспечивающим реализацию ожиданий заинтересованных сторон, является растущее давление со стороны общества, связанное с такими факторами:

массовостью образования и вытекающими из этого растущими средствами на высшее образование;

открытием европейского рынка высшего образования и связанным с этим ростом осознания возможности обучения в других странах, а также требований к польским вузам;

прогрессирующим процессом построения экономики, основанной на знаниях и вытекающим из этого растущим значением хорошего образования;

растущим значением публичного признания, что в макромасштабе означает разрешение со стороны общества на увеличение затрат на высшее образование, а в микромасштабе – выбор конкретного вуза (среди многих) кандидатом на обучение, будущих слушателей разных форм базового образования. На практике это означает согласование интересов вуза с общественным окружением [2].

Таким образом, дискуссии вокруг эволюционной роли высшей школы в Польше направлены на развитие адаптационных умений вузов, что обеспечивается созданием гибкой организационной структуры, включающей как традиционные организационные единицы, так и новые (проектные), направленные на реализацию стратегических задач.

Как подчеркивает К. Лейа [2], по сравнению с западноевропейским обществом ожидания польского общества не такие высокие, что связано с небольшими публичными затратами на содержание вузов. В то же время изменение роли вуза в современном мире приведет к необходимости увеличивать объем средств, предназначенных на высшую школу с целью диверсификации ее задач.

В феврале 2010 г. польское правительство подготовило два закона о высшем образовании. Польским парламентом предполагается принятие еще пяти законов о науке. Эти семь законов должны вступить в силу в сентябре – октябре 2010 г. и стать новой правовой основой для польской науки. В частности, этими законами будет прекращена практика одинаковой дотации со стороны государства всем государственным вузам. Новыми законами предусмотрен порядок, когда лучшие вузы будут получать больше дотаций. Кроме того, по примеру Великобритании предполагается организовывать конкурсы на отдельные проекты, что, по мнению законодателя, должно способствовать развитию человеческого и интеллектуального капитала.

С этой целью Министерство науки Польши поставило четыре главных цели: 1) увеличить объем финансирования научной сферы (до 17 млрд злотых в 2010 г.) с ориентацией на интеграцию науки и образования; 2) увеличить приток молодых ученых в науку за счет увеличения объема финансирования для лучших высших учебных заведений и научно-исследовательских институтов, и 30 % лучших аспирантов (около 230 млн злотых в 2010 г.); уравнивать в правах государственные и частные вузы; создать две вневедомственные организации, которые будут распорядителями выделяемых на эти цели средств (по аналогии European Research Council); 3) осуществить поддержку лучших вузов, разработавших более гибкие и междисциплинарные программы обучения; 4) содействовать интеграции науки и промышленности.

Таким образом, на современном этапе эволюции высшей школы в Польше наблюдается понимание как со стороны правительства, так и со стороны вузов ответственности высшей школы за будущее как всего общества, так и отдельного человека.

Литература: 1. Гражевська Н. І. Економічні системи епохи глобальних змін / Н. І. Гражевська. – К. : Знання, 2008. – 431 с. 2. Leja K. Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – przykład AGH / K. Leja // e-mentor. – 2009. – № 4 (31). – S. 4–18. 3. OECD Reviews of Tertiary Education Poland / O. Fulton, P. Santiago, Ch. Edquist others // OECD. – 2007. – S. 46–47. 4. Kodeks Dobre Praktyki w Szkolach Wyższych, Fundacja Rektorów Polskich. – Krakow, 2007. – S. 6. 5. Leja K. Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy / Nauka I szkolnictwo wyższe. – 2/28/2006. – S. 7–26. 6. Sutz J. The New Role of University in the Productive Sector / J. Sutz // Universities and the Global Knowledge Economy. – London and Washington : PINTER, 1997. – S. 11. 7. Communication from the Commission to the Spring European Council 2006 "Time to move up a gear" – country chapters, part II, European Commission, 2006. 8. Wawrzyniak B. Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku, Polska Fundacja Promocji Kadr, POLTEXT / B. Wawrzyniak. – Warszawa, 1999. – 211 s. 9. Dielt J. Oczekiwania biznesu wobec wyższych studiów menedżerskich / J. Dielt, Z. Zapijasza. – Lodz 12 – 13 czerwca 2003. – S. 286. 10. <http://www.ekonomiaspoleczna.pl>. 11. Kozminski A. K. Zarzadzanie w warunkach niepewnosci / A. K. Kozminski. – W-wo naukowe PWN, 2004. – S. 90. 12. Hamel G. Przewaga konkurencyjna jutro / G. Hamel, C. K. Prahalad. – W-wa: Business Press, 1999. – S. 82. 13. Zarzadzanie wiedza w Spoleczenstwie Uczacym sie. – OECD, 2000. – S. 36–38.

ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА СТРУКТУРИ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА

Анотація. Розглянуто сутність та структуру компенсаційного пакета як напрям формування на вітчизняних підприємствах нового погляду на соціальне забезпечення працівників та систему оплати їх праці.

Аннотация. Рассмотрена сущность и структура компенсационного пакета как направление формирования на отечественных предприятиях нового взгляда на социальное обеспечение работников и систему оплаты их труда.

Annotation. The essence and structure of compensative package as the direction of forming of new look to public welfare of workers and system of payment of their labour on the domestic enterprises is considered.

Ключові слова: компенсаційний пакет, соціальний пакет, заробітна плата.

Побудова соціально орієнтованої ринкової економіки вимагає розробки та впровадження нових інноваційних підходів не тільки на макроекономічному рівні, але й на рівні підприємства. Даний процес можливий тільки за умови формування на вітчизняних підприємствах нового погляду на соціальне забезпечення працівників та систему оплати їх праці, що знаходить своє втілення через впровадження компенсаційних пакетів. Однак незважаючи на особливу актуальність поняття "компенсаційний пакет" за теперішнього часу, воно не має комплексного теоретичного опрацювання і технології впровадження та застосування на вітчизняних підприємствах.

Метою даної статті є дослідження сутності та структури компенсаційного пакета.

Серед науковців та практиків все ще досі не існує єдиного підходу до визначення сутності компенсаційного пакета. Е. Лановенко обґрунтовує необхідність використання терміна "компенсаційний пакет" тим, що "ідеться про компенсацію остільки, оскільки людина відчуває на користь роботодавця власний час, здоров'я, інтелектуальний потенціал, знання, вміння. При цьому робиться особливий акцент на тому, що компенсації об'єднані в пакет, тобто йдеться про комплексну систему винагороди" [1, с. 85]. Сучасна система компенсацій складається не тільки з грошової винагороди, але й включає ще і соціальні пільги. Необхідність розгляду в одному пакеті і заробітної плати, і соціальних послуг пов'язана з тим, що сьогоdnішній ринок праці характеризується відносною стабільністю й однорідністю у сфері оплати роботи. Працівник згідно зі своїм рівнем освіти і досвідом може розраховувати на певний рівень заробітної плати, який йому можуть запропонувати на багатьох підприємствах, тим більше, якщо це працівник висококваліфікований. У зв'язку з цим виникає необхідність використання "соціальних приманок", тобто додаткових соціальних пільг і послуг, які допоможуть підприємствам зацікавити нових працівників і закріпити старих. Крім того, це дозволить працівникам підприємства відчувати причетність до тієї організації, де вони працюють. Л. Бабиніна інтерпретує його як прямі та непрямі компенсації або відшкодування організацією фізичних і розумових зусиль, що витрачаються співробітниками для діяльності та розвитку компанії [2, с. 32]. Є. Б. Моргунов, у свою чергу, відзначає, що якщо систему зовнішніх винагород найманому працівнику за результати його праці оцінити або виміряти у грошовому вигляді, тоді йдеться про компенсаційний пакет [3, с. 270]. При цьому акцент робиться на зовнішній матеріальній винагороді. Необхідність внутрішньої винагороди та нематеріального стимулювання не розглядається. Такий підхід, на думку автора, не повною мірою відображає сутність компенсаційного пакета і не дозволяє достатньо повно використати всі стимулюючі важелі на персонал і задовольнити всі його потреби. Протилежної думки дотримуються автори, які вважають, що під компенсаційним пакетом слід розуміти різні пільги, які одержуються працівником крім заробітної плати (посадового окладу) і підвищують рівень його життя [4]. Таке визначення не зовсім коректне, оскільки будь-яка винагорода за працю, у тому числі зарплата, і є компенсацією за надання свого часу, здоров'я і результатів роботи працівником. Пільги, які надаються роботодавцем у сучасній літературі мають назву "соціальний пакет". Отже, ототожнювати поняття "соціальний пакет" і "компенсаційний" не слід, оскільки останнє набагато ширше і включає до свого складу соціальний. Також можна зустріти більш широке трактування цього поняття: компенсаційний пакет – це будь-яка матеріальна та нематеріальна винагорода, яку організація гарантує працівнику як за конкретні результати його праці, так і за те, що він є частиною однієї великої команди [5]. При цьому компенсаційний пакет розглядається як елемент організаційної культури підприємства, а не тільки як такий, що виконує стимулюючу функцію та поліпшує якість трудового життя персоналу. Ю. Ершова поділяє наведену раніше думку та дає таке визначення "компенсаційний пакет – матеріальна або нематеріальна винагорода, яку одержує співробітник як компенсацію за надання організації свого часу, здоров'я і результатів роботи" [6].

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, під компенсаційним пакетом розуміємо інструмент управління соціально-трудовою сферою підприємства, який включає набір компенсацій або відшкодувань підприємством фізичних і розумових зусиль, що витрачаються працівником, і винагород, які їм надаються, з метою більш повного задоволення якості їх трудового життя та підвищення ефективності праці.

При дослідженні сутності компенсаційного пакета необхідно звернути особливу увагу на його структуру.

Є. Лановенко вважає, що компенсаційний пакет повинен складатися з грошової винагороди (фіксованої та нефіксованої) і соціальних пільг (які передбачені законодавством та пропонуються компанією) [1, с. 86]. А. Сосновий виділяє три елементи у структурі компенсаційного пакета, який використовуються в організації, – основна оплата праці (базова зарплата), додаткова оплата (спонукальні виплати, премії, бонуси) і соціальні виплати або пільги (бенефіти) [7]. Л. Бабиніна розширює структуру компенсаційного пакета за рахунок введення морального заохочення та пропонує таку структуру компенсаційного пакета: прямі та непрямі компенсації, нефінансові винагороди (моральне заохочення) і соціальний пакет [2, с. 32–33]. При цьому прямі компенсації – це поточні фінансові виплати, що пов'язані з відпрацьованим часом або виконанням обсягом робіт у наявній або безготівковій формі, а також натуральні виплати, що чинять регулярну дію на виробничу поведінку працівників; непрямі компенсації – це фінансові виплати та нефінансові винагороди, які прямо не пов'язані з обсягом виробленої продукції або відпрацьованим часом; нефінансові винагороди (моральне заохочення) – форми заохочення співробітників, які спрямовані на задоволення потреб приналежності та соціальної взаємодії, поваги й визнання з боку оточуючих, не пов'язані безпосередньо з оплатою праці; соціальний пакет (бенефіти) – це частина компенсаційного пакета у вигляді додаткових соціальних пільг і виплат персоналу понад передбачені КЗпП [2, с. 32–33]. У цілому автор дотримується такого ж погляду на структурні елементи компенсаційного пакета. Однак при цьому слід зазначити, що непрямі компенсації доцільно розглядати як сукупність нефінансових винагород і соціального пакета, оскільки вони не пов'язані з обсягом виробленої продукції або відпрацьованим часом, а є додатковою винагородою. Тому, на погляд автора, більш доцільно поняття прямих і непрямих компенсацій ототожнювати з поняттям основної і додаткової заробітної плати й інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Відповідно до Закону України "Про оплату праці" основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків) (тарифні ставки (оклади), відрядні розцінки для робітників, посадові оклади для службовців). Додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці (доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, які передбачені чинним законодавством, премії, що пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій). До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні й інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які впроваджуються понад встановлені зазначеними актами норми [8].

Що ж стосується поняття "нефінансові винагороди", то, на погляд автора, слід виділяти організаційні та морально-психологічні нефінансові винагороди. Зазначений вид винагород дозволяє задовольнити духовні потреби людини, які створюються у процесі інтелектуальної діяльності [9].

Отже, застосовувати компенсаційний пакет у такому вигляді, як він існує, тільки для мотивації первинних потреб не зовсім раціонально, оскільки він, з одного боку, повинен сприяти забезпеченню працівнику певного рівня соціальних благ, підвищуючи тим самим якість трудового життя, з іншого – як інструмент мотивації він повинен задовольняти вторинні потреби працівників. У зв'язку з цим розглядати нефінансову винагороду тільки як моральне заохочення неефективно з погляду задоволення вищих потреб працівника та системи стимулювання. З цього випливає, що нефінансову винагороду необхідно застосовувати у двох формах: організаційній та морально-психологічній.

Найбільш актуальною та найменш дослідженою на сьогоднішній день є остання складова компенсаційного пакета – соціальний пакет. В економічній літературі соціальний пакет розглядається як "певний набір додаткових прямих і непрямих фінансових вигід, які надаються роботодавцем конкретному працівнику" [10]. Однак, на погляд автора, послуги, що входять до складу соціального пакета, повинні приносити працівникові підприємства не тільки фінансову вигоду, але й забезпечувати йому оптимальний рівень соціального захисту. Також під соціальним пакетом розуміється набір соціальних пільг, які компанія надає співробітникам [11]. Однак недостатньо розуміти соціальні пакети тільки як пільгові послуги, що задовольняють лише фізіологічні потреби кожного працівника. Їх застосування має сприяти мотивації персоналу до більш якісної праці, розкриттю його трудового потенціалу, зростанню економічних результатів виробничо-господарської діяльності.

Таким чином, компенсаційний пакет включає основну та додаткову заробітну плату, стимулюючі фінансові, організаційні й морально-психологічні елементи та бенефіти.

Ураховуючи вищевикладене, структуру компенсаційного пакета подано на рисунку.

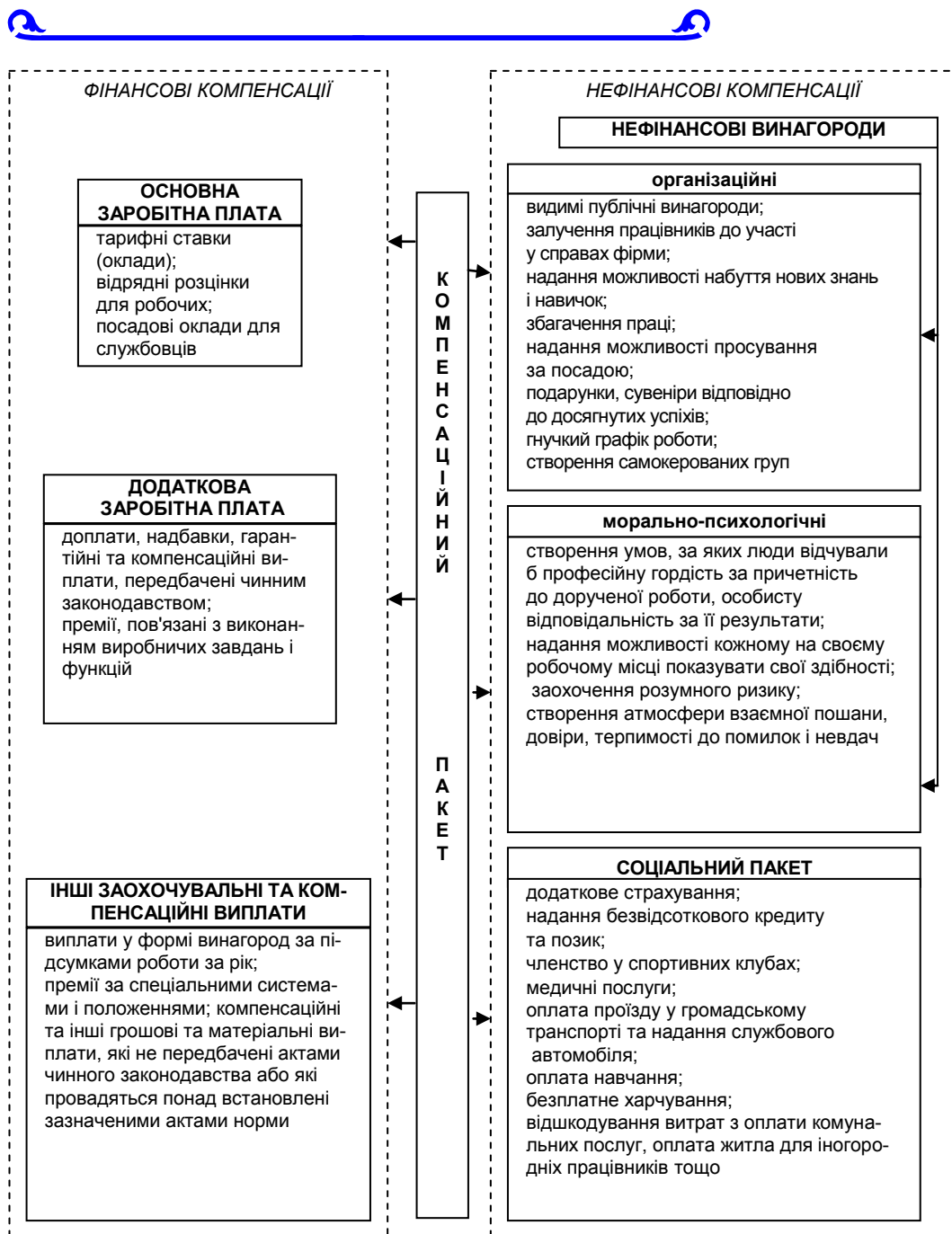


Рис. Структура компенсаційного пакета

Ретельно продумана та побудована система компенсацій допомагає вирішити практично всі завдання HR-служб підприємства, зокрема: підбір кадрів з високим рівнем підготовки та бажанням працювати на благо підприємства, утримання перспективних співробітників, підвищення мотивації до якісного поліпшення умов праці, професійного та кар'єрного зростання, адміністративний вплив. З метою підвищення продуктивності праці працівників і поліпшення їх трудового життя пропонується використовувати у практичній діяльності підприємств такий інструмент управління соціально-трудовою сферою як компенсаційний пакет. Цей інструмент дозволяє встановити рівновагу між інтересами власника підприємства та персоналу.

Література: 1. Лановенко Е. Компенсационный пакет: от каждого по способностям, каждому — по труду / Е. Лановенко // Справочник кадровика. — 2004. — № 1. — С. 85—89. 2. Бабынина Л. Компенсация в пакете / Л. Бабынина // Кадровое дело. — 2004. — № 7. — С. 30—37. 3. Модели и методы управления персоналом : российско-британское учебн. пособ. / под ред. Е. Б. Моргунова. — М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. — 464 с. 4. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон ; пер. с англ. под

ред. Н. А. Горелова. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с. 5. Коняева А. Компенсационный пакет – 2005 как индикатор состояния украинского рынка труда [Электронный ресурс] / А. Коняева. – Режим доступа : <http://www.rabotaplus.com.ua>. 6. Ершова Ю. Компенсационный пакет компании [Электронный ресурс] / Ю. Ершова. — Режим доступа : <http://www.i2r.ru/>. 7. Сосновы А. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания / А. Сосновы // Московский психологический журнал. – № 8. – Режим доступа : <http://magazine.mospsy.ru/>. 8. Закон України "Про оплату праці" // Урядовий кур'єр. – 1995. – № 72–73. 9. Компенсационный пакет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://psyfactor.org/> 10. Социальный пакет на предприятии // Налоги и бухгалтерский учёт. – 2006. – № 84. – С. 10–47. 11. Арсеньева А. Заманчивый социальный пакет / А. Арсеньева // Главбух. – 2007. – № 14. – С. 38–44. 12. Бабосов Е. М. Социология управления : учебн. пособ. [для студ. вузов] / Е. М. Бабосов. – 3-е изд., стереотип. — Мн. : Тетра-Системс, 2002. – 288 с. 13. Кравченко А. И. История менеджмента : учебн. пособ. [для студ. вузов] / А. И. Кравченко. – М. : Академический проект, 2003. – 560 с.

УДК 352.07

Аведян Л. Й.

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ РЕГІОНУ: ОСНОВНІ НАПРЯМКИ

Анотация. Розглянуті проблеми і перспективи підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади. Визначено основні напрямки кадрової політики у сфері державної служби.

Аннотация. Рассмотрены проблемы и перспективы повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти. Определены основные направления кадровой политики в сфере государственной службы.

Annotation. The problems and prospects of enhancing the effectiveness of executive authorities are studied. The main directions of personnel policy in the sphere of public service are identified.

Ключові слова: кадрова політика, органи виконавчої влади, державна служба, кадрове забезпечення.

Комплектування органів виконавчої влади всіх рівнів висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення. Одним із головних напрямків організації діяльності будь-яких органів, зокрема органів виконавчої влади, є вироблення кадрової політики [1 – 4]. Кадрова політика визначає генеральну лінію і загальні завдання в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Вона формується державою, зокрема органами законодавчої та виконавчої влади, керівництвом державних підприємств, і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки державних службовців. У ринковій економіці істотно змінюється сутність і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості. Кадрову політику можна ще визначити як систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних й особистих проблем людей. Основним завданням кадрової політики є: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації; створення умов реалізації, передбачених законодавством та підзаконними нормативними актами, прав й обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства, організації чи установи [2; 5; 6].

Кадрова політика у сфері державної служби повинна здійснюватись за такими напрямками: формування кадрового резерву державної служби; формування складу державних службовців; професійне навчання державних службовців; професіоналізація державної служби; забезпечення конкурсної основи, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по службі; удосконалення діяльності кадрових служб; удосконалення адміністративної культури державних службовців, посилення громадської довіри до них; підсилювання мотивації та стимулювання праці, заохочення державних службовців та підвищення їх соціальної захищеності; посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції; міжнародне співробітництво з кадрових питань.

Передумовою кадрового забезпечення державної служби є створення резерву заміщення посад державних службовців усіх категорій для просування їх по службі, цілеспрямована робота з



кадровим резервом. Формування кадрового резерву у сфері державної служби вимагає: урахування впливу передбачуваних змін в економічному, політичному та соціально-культурному житті на кадровий склад державної служби; комплексного вирішення питань добору державних службовців для всіх посад державної служби; визначення реальних потреб щодо працівників для державних органів різного рівня; урахування рівня освіти претендентів на державну службу, їх професійної підготовки, етики поведінки, сумлінності та чесності; недопущення до державної служби осіб, що мають установлені законом обмеження щодо прийняття на державну службу. Кадровий резерв повинен формуватися зі спеціалістів представницьких органів та органів місцевого самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, державних службовців, рекомендованих для просування по службі, випускників вищих навчальних закладів. До ефективних заходів роботи з резервом відносять: комплектування та організацію його навчання; створення умов для самоосвіти і стажування; періодичне (раз у чотири роки) атестування державних службовців; залучення претендентів до виконання доручень, пов'язаних з можливою майбутньою роботою, а також до вивчення роботи близьких за змістом діяльності ділянок; вивчення індивідуальних особливостей претендентів і думки про них у колективі. Важливим під час формування кадрового резерву має стати те, що останній повинен створюватися з розрахунку не менше двох претендентів на кожну посаду державного службовця. У структурі всіх органів державної служби необхідно передбачити підрозділи або окремі посадові особи, які займалися б питаннями формування кадрового резерву, контролювали виконання річних планів підвищення кваліфікації фахівців, узагальнювали практику формування кадрового резерву, вносили пропозиції щодо його поліпшення керівництву державного органу.

Наступним напрямком кадрової політики є формування складу державних службовців, тому що посилення інтелектуального забезпечення економічних та соціальних реформ досягається шляхом залучення до державної служби фахівців вищої кваліфікації, передусім для середньої ланки державного апарату. Ця робота повинна проводитися на основі постійного аналізу фактичного складу державних службовців, прогнозування кількісних та якісних змін у суспільно-політичному та економічному житті, у законодавстві, та, викликаного у зв'язку з цим, оновлення функцій державних органів. Формування складу державних службовців передбачає створення, постійне ведення й оновлення Головним управлінням державної служби України комп'ютерного банку даних, а також Державного реєстру посад державних службовців, Державного реєстру центральних і місцевих органів державної виконавчої влади.

В основу реформування професійного навчання як одного з напрямків кадрової політики у сфері державної служби має бути покладено зміщення акцентів у бік підготовки національної управлінської еліти. У процесі професійного навчання державних службовців особливої уваги потребує їх підготовка до управлінської діяльності, прийняття рішень, стратегічного менеджменту тощо. Основними напрямками цих питань мають стати: забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, вдосконалення завдань і функцій її органів; запровадження цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних освітніх стандартів, гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації та оптимізації навчального процесу; удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрового резерву та новопризначених державних службовців; оптимізація мережі навчальних закладів різних форм власності, які здійснюють підготовку спеціалістів для державної служби; запровадження дистанційного навчання, що надасть можливість розширити коло державних службовців, які професійно підвищують кваліфікацію без відриву від роботи.

Зміцнення і послідовне поліпшення кадрового потенціалу державної служби вимагає створення єдиної цілеспрямованої державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [7 – 9]. Освітньо-професійні та професійні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинні органічно поєднувати мету навчання, вимоги до професійної та загальнокультурної освіченості особи, зміст, форми, методи і засоби навчання з урахуванням функціональної та галузевої спеціалізації навчання державних службовців.

Важливим напрямком кадрової політики у сфері державної служби є її професіоналізація, яка передбачає: поступову і планомірну зміну пропорцій у кадровому складі державних службовців з метою досягнення в перспективі стану, коли переважна більшість державних службовців буде мати професійну освіту у галузі державного управління; цільову підготовку висококваліфікованих фахівців державного управління, в тому числі з міжнародного права, світової та європейської інтеграції; оновлення змісту і державних стандартів професійного навчання, що відповідає перспективам розвитку державного управління та державної служби, держави і суспільства в цілому; проведення ліцензування та акредитації закладів для професійного навчання державних службовців із залученням центрального органу виконавчої влади з питань державної служби; поступовий перехід до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Забезпечення конкурсності, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по службі як один із напрямків кадрової політики передбачає розроблення та запровадження більш досконалих, прозорих та об'єктивних процедур прийняття на державну службу, запровадження єдиного порядку проведення відкритого конкурсу та стажування зі складанням іспиту. З метою пошуку потенційних лідерів, наділеної неординарними якостями молоді доцільно розробити порядок прийняття на державну службу перспективних випускників вищих навчальних закладів, фахівців підприємницької, банківської та фінансово-економічної сфер. Необхідно також розробити чіткий механізм просування по службі на підставі особистих професійних заслуг державних службовців.



Важливим напрямком кадрової політики є удосконалення діяльності кадрових служб, які мають зосередитися на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяльності відповідного органу, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри державних службовців, забезпеченні їх навчання та моніторингу ефективності роботи. Удосконалення діяльності кадрових служб має супроводжуватися впровадженням єдиної державної комп'ютерної системи "Кадри".

У ході реформування системи державної служби необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на підвищення адміністративної культури державних службовців, домогтися зміни громадської думки щодо негативного іміджу державної служби. З цією метою слід регулярно проводити вивчення оцінки населення щодо якості та ефективності роботи органів виконавчої влади регіону. Необхідно розробити критерії оцінки надання державних послуг фізичним і юридичним особам, принципи взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб з громадськістю та громадянами, запровадити принципово новий тип взаємовідносин між громадянами і державними службовцями, в основі яких були б пріоритет прав і свобод людини, повага до особистості, висока культура спілкування.

З метою підвищення престижу державної служби, заінтересованості державних службовців у продуктивній та ефективній роботі, запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням необхідно продовжити роботу з удосконалення системи оплати праці державних службовців. Для цього слід підвищити стимулюючу роль посадових окладів. Потрібно консолідувати структуру зарплати та зменшити кількість її компонентів, усунути міжвідомчі та місцеві розбіжності щодо оплати праці. Принципово умови оплати праці кожного державного службовця мають співвідноситися з результатами його атестації та оцінкою професійної діяльності. Обов'язковим має бути посилення посадової диференціації умов оплати праці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її зростання протягом всього періоду роботи.

Посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції як один із напрямків кадрової політики у сфері державної служби, створення чіткого і прозорого механізму покарання державних службовців. Державний службовець у встановленому порядку має нести відповідальність за допущені ним порушення законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків. Потрібно активізувати роботу щодо запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням, запровадити періодичну ротацию кадрів на окремих посадах, а також спеціальні перевірки щодо осіб, яких висувають на керівні посади. Для здійснення систематичного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями службовців варто передбачити запровадження системи оцінок під час щорічного підбиття підсумків виконання державними службовцями своїх обов'язків і завдань, а також проведення періодичної атестації державних службовців.

Стратегічне завдання міжнародного співробітництва у сфері державної служби полягає у забезпеченні участі України у світових процесах удосконалення державних і міждержавних управлінських структур, комплектування їх висококваліфікованими фахівцями. Пріоритетними напрямками міжнародного співробітництва з кадрових питань є: створення системи прямих зв'язків центральних та місцевих органів виконавчої влади з відповідними органами, установами та навчальними закладами за кордоном; запровадження контрактної системи обміну педагогічними та науковими працівниками системи державної служби; створення спільних з іноземними державами центрів навчання державних службовців та підвищення їх кваліфікації; запровадження у сфері кадрового забезпечення державної служби системи обміну необхідними виданнями, створення відповідного банку даних та інформаційної мережі з іноземними державами; активізація вивчення міжнародного досвіду державного управління і навчання державних службовців шляхом ретельного відбору, перекладу та видання відповідної літератури; участь українських фахівців у міжнародних семінарах, конференціях, нарадах з питань кадрового забезпечення державної служби; використання, відповідно до законодавства, різноманітних форм міжнародної допомоги; розширення співробітництва з відповідними міжнародними організаціями; запровадження спеціалізованого обміну з метою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців України за кордоном, передусім за рахунок міжнародної технічної допомоги та благодійних фондів, а також запрошення іноземних радників для роботи в державних установах України.

Таким чином, здійснення в Україні економічних та соціальних перетворень, досягнення економічного зростання, надання державними службовцями управлінських послуг, просування в напрямі європейської інтеграції можливо лише за умови створення ефективної системи роботи з персоналом, яка відповідала б стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. З цією метою в Україні проводиться широкомасштабна адміністративна реформа, невід'ємною складовою якої є кадрова політика державної служби, якій відводиться одна із провідних ролей у цьому процесі.

Постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 р. № 614 "Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади", по суті, стала початком запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади [10]. Наказом Головного управління державної служби України від 29 липня 2005 р. № 189 затверджено Порядок проведення функціонального обстеження органів виконавчої влади. У ньому визначено терміни, місія органу виконавчої влади, цілі діяльності, завдання, функції. Передбачено проведення класифікації функцій органу виконавчої влади за типологічними групами. Ця класифікація повинна враховувати типологічні групи кожної з функцій органу виконавчої влади, визначених нормативно-правовими актами, їх опис, результати виконання та споживачів.



На жаль, на сьогодні таких нормативно-правових актів немає, а існуюча законодавча база України не визначає державну службу як інститут надання послуг, що в комплексі з відсутністю стандартів державних послуг призводить до недостатньо ефективної діяльності державних органів виконавчої влади.

Усе вищезазначене дозволяє зробити такі висновки.

Упровадження систем управління якістю в органах державної влади є одним з ефективних засобів підвищення результативності їх діяльності.

Місцеві органи виконавчої влади надають споживачам адміністративні послуги, характерними рисами яких є наявність звернення фізичної або юридичної особи, забезпечення умов для реалізації основних прав і свобод громадян, реалізація владних повноважень, законодавче забезпечення, наявність адміністративного акта.

Для впровадження ефективних механізмів підвищення якості державних послуг необхідно законодавчо визначити термін "державна послуга", а також розробити типові стандарти послуг органів виконавчої влади.

Таким чином, запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади є не що інше, як активізувати подальшу роботу щодо запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади, що сприятиме формуванню позитивного іміджу влади серед громадян України, бізнесових кіл та міжнародної спільноти, підвищенню ефективності діяльності органів виконавчої влади у процесі інтеграції України до Європейського Союзу та прискорення реформування системи державного управління.

Стан, проблеми і перспективи у сфері якості, а також розглянуті пріоритетні напрямки підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади роблять необхідним виконання наведених нижче завдань.

Вступ до СОТ та європейська інтеграція України вимагає прискорення реформування системи державного управління. Запровадження в органах виконавчої влади системи управління якістю на засадах ДСТУ ISO 9001-2001 є дієвим інструментом сприяння підвищенню ефективності діяльності органів виконавчої влади та формування позитивного іміджу влади серед громадян України, бізнесових кіл та міжнародної спільноти [6].

З метою підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади та реформування системи державного управління органам виконавчої влади всіх рівнів визнати прискорення процесу запровадження систем управління якістю відповідно до ДСТУ ISO9001-2001 серед пріоритетних напрямків роботи.

У центральних та місцевих органах виконавчої влади:

якнайширше залучати до розроблення систем управління якістю власний персонал усіх категорій, в першу чергу – вищого керівництва;

в межах затверджених штатних розписів розглянути можливість виділення людських ресурсів для створення систем управління якістю, зокрема перерозподілу функціональних обов'язків окремих спеціалістів або структурних підрозділів.

Кінцевий результат системного підходу до процесу запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади України безумовно залежить від злагодженості та послідовності виконання Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади, яка затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 року № 614. Потребує чіткого визначення відповідальних за проведення етапів запровадження систем управління якістю в центральних та місцевих органах виконавчої влади (навчання фахівців, розроблення, консультаційне супроводження під час впровадження, сертифікація).

Розробити проект рішення Уряду щодо визначення механізму та відповідальних за виконання основних етапів запровадження системи управління якістю (навчання фахівців, розроблення, консультаційне супроводження під час впровадження, сертифікація).

Розробити методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в центральних апаратах, міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, апаратах Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністраціях, які розроблені Держспоживстандартом України, УАЯ та Головдержслужбою України мають стати основою для проведення робіт на першому етапі. При цьому необхідно активізувати інформаційно-роз'яснювальну роботу з питань запровадження системи управління якістю, зокрема шляхом проведення у регіонах семінарів, "круглих столів" для представників місцевих органів виконавчої влади.

Створення і функціонування Консультаційного центру для органів виконавчої влади з питань запровадження системи управління якістю та відповідної електронної довідкової бази даних з цих питань.

Запровадження навчальної дисципліни "Системи управління якістю в органах виконавчої влади" у вищих навчальних закладах, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю "Державна служба" в освітній галузі "Державне управління", а також внесення змін до програми підвищення кваліфікації державних службовців.

Упровадження системи вивчення, узагальнення і поширення кращого міжнародного досвіду діяльності апаратів органів виконавчої влади з використанням, зокрема, можливостей інструменту Twinning.

Створення та функціонування централізованої системи моніторингу задоволеності населення (підприємств, організацій) якістю послуг, що надаються органами виконавчої влади та взаємної задоволеності якістю послуг, що органи виконавчої влади, надають один одному.



Необхідність Держтелерадіо України сприяти постійному висвітленню процесу запровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади та поширенню досвіду органів виконавчої влади всіх рівнів.

Потребує чіткого визначення фінансових ресурсів для забезпечення запровадження систем управління якістю (навчання, консультаційне супроводження, сертифікаційні роботи), у тому числі шляхом залучення коштів міжнародних фінансових інституцій та програм міжнародної технічної допомоги.

Міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям доцільно в межах затверджених на відповідний бюджетний рік видатків на утримання передбачити кошти на виконання етапів запровадження системи управління якістю у центральних апаратах.

З метою ефективного використання бюджетних коштів необхідно залучення коштів міжнародних фінансових інституцій та програм міжнародної технічної допомоги для запровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади.

Література: 1. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні і прикладні аспекти) : монографія / Н. П. Матюхіна ; за заг. ред. О. М. Бандурки. – Харків : Вид-во Ун-ту внутр. справ, 1999. – 287 с. 2. Олуйко В. М. Державна кадрова політика / В. М. Олуйко // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2000. – № 3. – С. 34–38. 3. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – Житомир : ЖГП, 2000. – 304 с. 4. Рачинський А. П. Кадрове забезпечення – необхідна умова становлення та розвитку державної служби на Україні / А. П. Рачинський // Зб. наук. пр. УАДУ / за ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – 1998. – Вип. 1. – С. 48–51. 5. Романько А. П. Управління кадровим потенціалом / А. П. Романько. – М. : Прогресс, 1991. – 270 с. 6. Тимошук В. П. Оцінка якості адміністративних послуг / В. П. Тимошук, А. В. Кірмач. – К. : Факт, 2005. – 88 с. 7. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с. 8. Лендъел М. О. Сучасні методики управління персоналом: теоретичні та практичні аспекти / М. О. Лендъел. – Ужгород, 1998. – 283 с. 9. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посібн. / В. Я. Малиновський. – Луцьк : Вежа, 2000. – 558 с. 10. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Факт, 2003. – 384 с. 11. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади" № 614 від 11 травня 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

УДК [330.341.1:330.5](477)

Коюда О. П.

ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА ЯК АКТИВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Зроблена спроба уточнити поняття національної інноваційної системи, показано, як формувалась концепція національної інноваційної системи та які ключові елементи складають цю систему, а також розглянуті умови, необхідні для формування такої системи в Україні.

Анотация. Сделана попытка уточнить понятие национальной инновационной системы, отражено, как формировалась концепция национальной инновационной системы, какие ключевые элементы составляют эту систему, а также рассмотрены условия, необходимые для формирования такой системы в Украине.

Annotation. An attempt to specify the concept of the national innovative system is done, it is reflected how the conception of the national innovative system was formed, what key elements made this system, and also terms necessary for forming of such system in Ukraine are considered.

Ключові слова: економіка знань, національна інноваційна система, інновації, інноваційна система, інноваційна політика.

В умовах глобалізації світової економіки в найбільш розвинених країнах світу формується сучасний тип економіки – економіка знань. Тобто можна стверджувати, що виникла та високими темпами розвивається глобальна інноваційна система (ГІС) [1]. ГІС – це інноваційна система, яка набуває характеру важливої ринкової складової сучасної економіки, де відбувається жорстка конкурентна боротьба за ресурси, кадри, права володіння унікальними знаннями та навичками, науково-технологічний й інтелектуальний потенціал. Ця система об'єднує великі транснаціональні компанії, міжнародні наукові центри (наприклад, CERN), наукові центри, які є формально національними,

© Коюда О. П., 2010



а по суті – міжнародними (американські та європейські дослідні університети). До складу ГІС слід віднести світові центри консалтингових послуг, а також глобальні та цільові регіональні й корпоративні інформаційні системи (INTERNET, сукупність інформаційно-аналітичних центрів, проект GRID). Ще однією складовою ГІС, яка здійснює моніторинг та регулювання глобального правового поля, є сукупність спеціалізованих міжнародних організацій та агентів (COT, MAGATE та ін). Названі міжнародні системи формують свою стратегічну лінію розвитку інноваційної економіки. У зв'язку з цим побудова та розвиток національних інноваційних систем потребує враховувати глобальні інноваційні тенденції, загальносвітові стандарти, норми та правила поведінки. Взагалі вже доведено, що "гра тільки за власними правилами" викидає країну на край науково-технологічного прогресу, що для України неприпустимо.

Формування глобальної інноваційної сфери на базі науково-дослідних мереж усього світу завершується процесами виробничої та торгово-фінансової глобалізації згідно з власною логікою та послідовністю. На підставі створеної мережі суттєво змінюється природа корпорацій, відбувається оновлення стилю та методів управління і формуються основи нової корпоративної культури [2].

Економіка знань тісно пов'язана з постійним циклом інноваційного розвитку, який передбачає здатність створювати нові знання, технології, процеси, можливість доступу до нових знань та можливість їх ефективного комерційного використання. Усе перелічене є основними елементами конкурентноспроможності на глобальному та національному рівнях.

З початку 90-х років минулого сторіччя питання створення, функціонування та особливості національних інноваційних систем (НІС) знаходяться у центрі уваги вчених, державних та міжнародних організацій, які розробляють інноваційну, промислову та комерційну політику.

На сьогоднішній день, під національною інноваційною системою розуміють систему обміну знаннями, технологіями та інформацією між людьми, підприємствами, організаціями; обміну, який є невід'ємною умовою розвитку інноваційних процесів у країні. У рамках такої системи відбувається взаємодія учасників інноваційного процесу, яка перетворює ідею в технологію, процес, товар чи послугу та виводить її на ринок. Згідно з сучасною теорією інноваційних систем [3 – 5], інновації та технологічний розвиток країни є результатом комплексу правових, економічних та управлінських відносин між учасниками складної системи.

На сьогодні існує декілька визначень поняття національної інноваційної системи. А саме: це система інститутів публічного та приватного секторів, чия діяльність і взаємодія ініціює, привносить, змінює і поширює нові технології [5];

набір інститутів, взаємодія яких зумовлює інноваційну продуктивність національних компаній [3];

набір елементів і зв'язків, які взаємодіють у процесі виробництва, поширення та використання нового, економічно вигідного знання і які або розташовані в межах або мають своє походження в межах території держави [4];

набір певних інститутів, які і разом і поодиноці роблять внесок у розвиток та розповсюдження нових технологій, які створюють структуру, в рамках якої уряди формують та здійснюють політику впливу на інноваційний процес. Ця система взаємопов'язаних інститутів, в рамках якої здійснюється створення, зберігання і передача знань, досвіду, продуктів, що містять нові технології [6].

Таким чином, визначення, що описують поняття "національна інноваційна система", досить близькі по смислу і в цілому визначають НІС як сукупність державних та приватних інститутів, які у взаємодії один з одним обумовлюють створення й розповсюдження нових технологій у межах конкретної держави, з метою завоювання останньою своєї ніші в світовому економічному просторі.

Важливим кроком при розробці національної інноваційної системи є визначення основних елементів та аналіз форм циркуляції знань усередині системи. Як вже було відмічено вище, набір елементів, що входять в НІС, не є жорстко фіксованим. Проте, узагальнюючи проведені за останні роки дослідження, можна назвати ті елементи, яким приділяється основна увага більшістю авторів [1; 4; 7; 8].

По-перше, це комплекс інститутів, що беруть участь у виробництві, передачі й використанні знань: фірми і утворювані ними мережі; наукова система; інші дослідницькі установи; елементи економічної інфраструктури.

По-друге, це все інші елементи, що впливають на інноваційний процес, а саме: макроекономічна політика та інші форми державного регулювання; система освіти і професійної підготовки; особливості товарних ринків; особливості ринку інновацій; стан ринку праці; система фінансування інновацій; комунікаційна система в державі та відкритість у глобальному інформаційному просторі.

Майже всі фахівці акцентують увагу на тому, що потоки технологій та інформації між людьми, підприємствами й інститутами не тільки відіграють ключову роль в інноваційному процесі, а й формують нову модель його розвитку.

З метою обґрунтування базових положень створення та діяльності НІС в Україні необхідно уточнити зміст основних складових цього поняття, а саме "інновації" та "національна", а також розглянути умови, необхідні для формування НІС в Україні.

Базуючись на концептуальних засадах інноваційної теорії необхідно підкреслити, що інновація – це не окреме явище. Поява інновації залежить від корпоративного, часового та просторового механізмів взаємодії учасників інноваційного процесу. Вивчення інноваційної діяльності пройшло декілька стадій. Спочатку вона розглядалася як діяльність окремих новаторів – результатом був комерційний успіх винаходів і винахідників – таких, як винахід гуми Гудієром; або пневматичне галь-

мо Бендікса; або створення транзистора Шоклі. Усі ці інновації найчастіше використовувалися однією фірмою – поодинокі або невеликими групами.

Пізніше у зв'язку із значним ускладненням економіки та технологій, інноваційний процес також ускладнився і став охоплювати більш широкий спектр діяльності, тому на сьогодні, процес виникнення інновації, зазвичай, розглядається більше як колективна, ніж індивідуальна діяльність. Така колективна співпраця в області інновацій здійснюється групами фахівців, або навіть групами компаній. Наслідком такого колективного стилю роботи стало виникнення малих і середніх підприємств на регіональному рівні та транснаціональних корпорацій на світовому рівні.

Центральним поняттям для цього виду діяльності є поняття "інновація", під яким розуміється створення і впровадження фірмами продуктів і виробничих процесів, що є новими для цих фірм, тобто фахівці, які дотримуються цього визначення, зосереджують увагу на технологічних інноваціях. Проте ряд інших авторів [4; 5], з якими згоден і автор цього дослідження, розглядають також і нетехнологічні інновації, зокрема, інституційні, соціальні й освітні інновації, а також організаційні зміни.

Немає також однозначної думки відносно того, чи адекватний термін "національна" по відношенню до інноваційних систем. Багатьма авторами відмічається, що система інститутів, які підтримують технологічні інновації в одній галузі, істотно відрізняється від аналогічної системи, характерної для іншої галузі. Крім того, в окремих технологічних областях інноваційна система може бути транснаціональною або, навпаки, охоплювати лише конкретний регіон усередині країни. Тому можна казати про галузеві, секторні, регіональні та транснаціональні інноваційні системи. Проте, як відзначає Ч. Едквіст, застосування терміна "національна інноваційна система" все ж виправдано з двох причин [7]. По-перше, дослідження НІС в конкретних країнах дозволяють зробити висновок про наявність значних міждержавних відмінностей між інноваційними системами. По-друге, державна політика, яка направлена на стимулювання інновацій, реалізується переважно на національному рівні. Аналіз інноваційних систем на національному рівні дозволяє враховувати роль держави в інноваційному процесі. Тому, на погляд автора, термін "національна" доречний у цьому визначенні, оскільки він, по-перше, відображає державний рівень і державну цілісність інноваційної системи, по-друге враховує національну модель інноваційного розвитку, по-третє, відображає національні економіко-технологічні умови й менталітет суспільства.

Системний характер поняття НІС означає, що технологічний розвиток розглядається не у вигляді ланцюжка однобічно направлених причинно-наслідкових зв'язків, які ведуть від НДДКР до інновацій, а як процес взаємодії і зворотних зв'язків між всім комплексом економічних, соціальних, політичних, організаційних й інших чинників, що визначають створення інновацій [7].

Перехід до системного опису інноваційного процесу на практиці змусив переоцінити детермінанти економічного зростання та сфокусувати увагу на інститутах і взаємозв'язках.

Уперше поняття національної інноваційної системи було використано в 1987 році Крісом Фріманом в його дослідженні технологічної політики в Японії [7]. Він описав найважливіші елементи японської НІС, які забезпечили економічний успіх цієї країни в післявоєнний період. Проте першим серйозним матеріалом, присвяченим НІС, вважається книга "Національна система інновацій" за ред. Б.-А. Лундвалла, що вийшла у 1992 році [4].

До основних тенденцій інноваційної діяльності можна віднести:

зростання залежності виробництва товарів і послуг від використання наукових знань і технологій;

зростання кількості виробників нових знань;

посилення залежності інноваційної динаміки від успішної взаємодії між науковими установами і підприємницьким сектором;

розвиток взаємодії і співпраці між фірмами;

розвиток конкуренції як моделі;

поширення нових технологій, в даний час мається на увазі набагато більше, ніж придбання новітнього устаткування, а саме організаційні зміни і зміни в системі менеджменту.

Унаслідок цих тенденцій, аналіз технологічного розвитку ринкового середовища та ролі інтелектуального капіталу робить необхідним вивчення значної кількості чинників інноваційної діяльності з акцентом на конкретні механізми та взаємозв'язки в системі знань між різними учасниками інноваційного процесу.

Використовуючи системний підхід, необхідно визначити межі, що відокремлюють інноваційні системи від інших соціальних систем. Автор пропонує розуміння інноваційної системи як однієї з підсистем національної економіки поряд з іншими підсистемами, такими, як система виробництва, фінансова система, ринок праці або система виробничих стосунків. Необхідно розуміти, що успіх економічної системи великою мірою залежить від взаємодії і взаємної відповідності різних підсистем. Але на відміну від інших підсистем економіки, інноваційна система фокусується на: генерації змін в економічній системі шляхом придбання, виробництва і поширення нових знань. Основне завдання інноваційної системи – робити внесок до створення приросту економіки за допомогою виробництва знань, які особливо корисні для модернізації й оновлення системи виробництва, продукції, послуг та процесів.

З іншого боку, для виконання своєї функції модернізації, інноваційна система великою мірою залежить від інших підсистем й інституцій економіки. Наприклад, малий бізнес, що відіграє ключову роль в інноваційних процесах, значною мірою залежить від доступності венчурного капіталу. Важлива роль ринку праці для інноваційних процесів, оскільки створення нового продукту, технологічного процесу або нових послуг значно залежить від доступності кваліфікованих працівників.



Це означає, що ринок праці повинен надавати для працівників стимули включатися в інноваційно-орієнтовані роботи.

Виходячи з перспективи НІС, технологічна й інноваційна політика має бути першочерговою частиною цілісної економічної політики. Заходи державної політики сприяють спільним дослідницьким проектам, формуванню мереж і кластерів фірм, поширенню технологій та мобільності персоналу, виконують системну роль у "започаткуванні" інноваційної хвилі. Держава є інститутом, що формує технологічні можливості в довгостроковій перспективі, надаючи адекватну підтримку фундаментальним дослідженням та розвитку інфраструктури.

Велике значення мають заходи державної політики, направлені на формування у країні середовища, що сприяє інноваціям. Наукова, технологічна та інноваційна політика можуть реалізовуватися тільки у стабільному макроекономічному середовищі і доповнюватися сприятливим інвестиційним кліматом, заходами щодо захисту інтелектуальних ресурсів та реформами в інших сферах, з тим, щоб стимулювати конкуренцію, яка обумовлює інноваційний розвиток та впливає на політику у сфері освіти і професійної підготовки. Це сприятиме формуванню людського капіталу, підвищенню готовності до реформ, покращенню стану у фінансовій і податковій політиці, а також регіональній політиці, що має на меті досягнення взаємодоповнювання між заходами державної політики на різних територіальних рівнях.

Звісно, "політика" і "стратегія" – це дещо різні поняття, але в нашому дослідженні стратегія вбачається як комплекс взаємодій системи принципів положень і вмілих ефективних реакцій на ситуаційні зміни, що є серцевиною державної політики. Використовуючи термін "політика" ми включаємо в нього стратегію, механізми і постійну систему чітких заходів.

Інноваційні системи різних країн різні, так само як різні інноваційні стратегії держав. Це пояснюється відмінностями в рівні розвитку промисловості, технологічного розвитку, в об'ємах інвестицій у НДДКР, й іншими чинниками, включаючи історичні та національні особливості. Не існує якоїсь оптимальної національної інноваційної системи, також як не існує єдиної, найбільш ефективної інноваційної стратегії чи політики держави.

Тим часом, національні інноваційні системи мають певні загальні характеристики, а досвід економічно і технологічно більш конкурентноспроможних країн може і повинен прийматися на озброєння країнами менш конкурентноспроможними з переробкою під "свій час" і "свою модель".

Інноваційний розвиток відбувається в рамках певної промислової структури і національного інвестиційного клімату. Розуміння взаємодії національної інноваційної системи із загальною економічною системою країни забезпечує необхідний рівень керованості технологічним й інноваційним розвитком, дозволяє розвивати конкуренцію в потрібному напрямі й діяти при цьому в рамках стратегічних інтересів держави та її економічної безпеки.

Структура національної промисловості та її потреби забезпечують можливість для посилення динаміки розвитку знань і технологій у країні, тоді як базу для розвитку знань та технологій створює відповідна інституційна структура. Вона служить для підтримки операційних процесів, що створює можливості для створення нових знань і підтримки циклу розвитку знань та інновацій.

Створення такої інституційної структури, яка б підтримувала постійний цикл інноваційних процесів, – найбільш важливе завдання на етапі становлення національної інноваційної системи. Лише побудувавши інституційний "каркас" національної інноваційної системи, можна забезпечити безперервне створення, використання й обмін знаннями та технологіями.

На погляд багатьох вчених, з якими згоден і автор, основою державної політики підтримки та заохочення інноваційного підприємництва є адекватна економічним та політичним умовам концепція національної інноваційної системи [1; 9; 10]. Перший крок у цьому напрямку зроблено і в Україні. Так 17 червня 2009 року Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням затвердив розроблену Державним агентством України з інвестицій та інновацій Концепцію розвитку національної інноваційної системи, строк реалізації якої – до 2025 року. Основна мета розвитку НІС України – створення умов для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників для покращення добробуту людини і забезпечення стабільного економічного зростання.

На функціонування національної інноваційної системи впливає стан справ у сфері науки, техніки, національних інноваційних систем інших країн. Національна інноваційна система України створюється не на пустому місці. У радянські часи існувала досить послідовно побудована інноваційна мережа, але вона відповідала потребам адміністративно-планової економіки з домінуючого роллю держави у визначенні пріоритетів і фінансових механізмів підтримки науки та інновацій. Сьогодні продовжується її трансформація у таку, що базується на розумному поєднанні державних і ринкових важелів регулювання, рівноправності суб'єктів господарювання, включаючи державу, відкритості економіки і ринкових стимулах до модернізації і розвитку, заохоченні приватної ініціативи. Проте процес трансформації затягнувся в часі. Оскільки він є визначальним в економічному зростанні, то має подолати відставання від інших структурних реформ, з тим щоб досить вагомих науково-технологічний, промисловий і кадровий потенціал запрацював на економічне зростання, зміцнення конкурентоспроможності.

Отже, сьогодні першорядного значення набуває робота зі створення інфраструктури інноваційної діяльності, яка б відповідала міжнародній практиці і в той же час враховувала особливості перехідної економіки. Так важливим практичним результатом стало створення системи технопарків, 11 з них пройшли складний шлях розвитку у 2000 – 2006 рр., довели, що це дійсно інноваційні рентабельні структури з позитивним бюджетним балансом. Обсяги реалізації їх інноваційної проду-



кції за ці роки досягли 8,4 млрд грн, нараховано податків більше 1 млрд грн. Економічна ефективність цих технопарків (як співвідношення обсягу реалізації інноваційної продукції та обсягу державної підтримки) досягла у 2006 р. 18,7 грн на 1 грн, а технопарку ІЕЗ ім. Є. Патона – 35,6 грн (для прикладу: в КНР на 1 юань, вкладений державою в технопарки, припадає 6 юанів, а у проєктах російських наукоградів закладена ефективність у 10–15 руб. на 1 руб. державної підтримки). Розробки українських технопарків загальновідомі на світовому ринку, деякі з них не мають аналогів у світі. Їх рівень відповідає, а в багатьох випадках і перевищує характеристики кращих світових аналогів. Проєкти включають, як правило, всі етапи інноваційного циклу: від фундаментальних, прикладних досліджень і розробок до організації виробництва і виходу продукції на ринок.

Усього такого типу інфраструктурами з 2000 р. по I півріччя 2008 р. створено стабільні виробництва інноваційної продукції. Технопарки стали реальним джерелом наповнення бюджету. За час їх існування перерахування до бюджету і державних цільових фондів склали 866 млн грн. Причому, скоротився обсяг пілґ, отриманих технопарками та виконавцями проєктів. Показники їхньої діяльності свідчать про те, що на сьогоднішній день вони є інноваційними каталізаторами, які сприяють розвитку наукомісткого сектору промисловості, підвищують привабливість національного виробництва для інвесторів, сприяють просуванню конкурентоспроможної вітчизняної наукомісткої продукції на світовий ринок. Однак, державна політика, тобто реальні дії органів влади, на сьогодні не забезпечують відповідних умов для діяльності технологічних парків. Внаслідок змін у законодавстві, практично повного виключення з нього будь-якої держпідтримки інноваційної діяльності умови роботи технопарків було різко погіршено. За 2005 – 2007 рр. не було зареєстровано жодного нового проєкту технопарків. Фінансова державна підтримка інноваційної діяльності технопарків у 2008 – 2009 рр. відсутня. У результаті у 2008 р. активність технопарків практично була зведена до нуля.

Найважливішим завданням при формуванні НІС є визначення міри та ступеня державної участі в безпосередньому регулюванні діяльності учасників національної інноваційної системи. В основу її рішення має бути покладена триєдина функція держави в реалізації інноваційної політики. З одного боку, держава повинна визначати створення економічного середовища за допомогою прийняття відповідних законодавчих актів, з другого – функціонувати як власник комплексу виробничо-господарських структур і здійснювати інвестиції в їх розвиток, з третього – формувати інститути та інші умови ринкової економіки.

Таким чином, для держави та політиків розуміння національної інноваційної системи може стати основою для визначення не ступеня участі держави в регулюванні інноваційного процесу, але й тих відправних точок, які дозволять підсилити інноваційну активність у країні, а, отже, національну конкурентоспроможність. Такі інструменти державного регулювання, як податкова система, фінанси, антимонопольна політика, політика у сфері охорони і комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності можуть полегшити або, навпаки, ускладнити різні види взаємодії між елементами й учасниками національної інноваційної системи, інтенсифікуючи або, навпаки, знижуючи потоки інформації, знань і технологій усередині країни та за її межами.

Література: 1. Маренков Н. Л. Инноватика : учебн. пособ. / Н. Л. Маренков – М. : Ком книга, 2005. – 304 с. 2. Иванова Н. Национальные инновационные системы / Н. Иванова // Вопросы экономики. – 2001. – № 7. – С. 59–70. 3. Nelson R. National Innovation Systems, A Comparative Analysis / R. Nelson. – Oxford : Oxford University Press, 1993. – 130 p. 4. Lundvall B. A. National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / B. A. Lundvall. – London, 1992. 5. Freeman C. Technology and Economic Performance: Lessons from Japan / C. Freeman. – London, 1987. 6. Metcalfe S. The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives. Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change / S. Metcalfe. – Oxford (UK)/Cambridge (US), 1995. 7. Freeman C. The National Systems of Innovation in Historical Perspective / C. Freeman // Cambridge J. of Economics. – 1995. – № 1. – P. 12–19. 8. Кузнецова И. С. Инновационные системы : суть, структура и проблемы развития // Инновации в промисловість. – 2007. – № 1. – С. 1–7. 9. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. докт. екон. наук, професора Л. І. Федулової. – К. : Основа, 2005. – 552 с. 10. Онікієнко В. В. Проблеми створення національної інноваційної системи: теоретико-методологічний аспект / В. В. Онікієнко, Л. М. Смельяненко // Український соціум. – 2006. – С. 125–133. 11. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. – К. : Знання України, 2002. – 336 с. 12. Гохберг Л. Национальная система России в условиях "новой экономики" / Л. Гохберг // Вопросы экономики. – 2003. – № 3. – С. 26–44.

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕМОКРАТИЧНИХ ЗАСАДАХ

Анотація. Узагальнено перелік елементів трудового потенціалу, розглянуто системні властивості елементів трудового потенціалу, запропоновано модель розподілу працівників за типами особистості залежно від творчих здібностей робітника та схильності до самоуправління, виконано класифікацію джерел розвитку трудового потенціалу працівника за його елементами.

Аннотация. Обобщен перечень элементов трудового потенциала, рассмотрены системные свойства элементов трудового потенциала, предложена модель распределения работников по типам личности в зависимости от уровня развития творческих способностей работника и его склонности к самоуправлению, выполнена классификация источников развития трудового потенциала работника за его элементами.

Annotation. The list of labour potential elements is specified, system properties of labour potential elements are considered, the model of personnel allocation by types of its personality is suggested according to creative abilities of employee and self-management capacity. A classification of labour potential sources by its elements is fulfilled.

Ключові слова: управління персоналом, трудовий потенціал, структура трудового потенціалу, інструменти розвитку трудового потенціалу, делегування, самоменеджмент.

Упровадження у практику управління персоналом демократичних технологій управління має за мету підвищення ефективності діяльності працівників, яким притаманні високий рівень творчих здібностей та прагнення до незалежності. Урівноважити вимоги таких працівників до робочого місця з потребами організації можливо за допомогою використання і розвитку трудового потенціалу персоналу, який для кожного працівника має суттєві розбіжності у своїй структурі. Урахування структури та джерел розвитку трудового потенціалу працівників дозволяє підвищити ефективність технологій делегування і самоменеджменту та значно скоротити ризики реалізації програм демократизації менеджменту.

Метою статті є виявлення інструментів розвитку трудового потенціалу персоналу, що враховували б індивідуальні характеристики працівників та реалізували на практиці принципи демократичного управління. Відповідно до мети було поставлено такі завдання: дослідити структуру та властивості трудового потенціалу, визначити інструменти розвитку трудового потенціалу відповідно до його складових елементів, виконати структурний аналіз трудового потенціалу персоналу підприємства.

Під впливом інтелектуалізації та інформатизації праці змінюються, з одного боку, вимоги організації до працівників, з іншого, вимоги працівників до робочого місця. У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають працівники, які мають високий рівень творчості, професіоналізму, ініціативності та характеризуються прихильністю, залученістю й зацікавленістю [1, с. 14; 2, с. 37]. Максимальна реалізація трудового потенціалу таких працівників можлива за рахунок використання гнучких, адаптивних методів взаємодії керівників з персоналом, що враховують їх індивідуальні характеристики та керуються демократичними принципами управління [3, с. 421].

Орієнтуючись на класичний розподіл методів управління персоналом на адміністративні, правові, економічні і соціально-психологічні [4, с. 31], акцент управління зміщується в бік спеціфічних технологій, які підвищують відповідальність працівників та дозволяють реалізувати їх здібності. Зважаючи на неоднозначність розуміння змісту категорії "технології управління персоналом" [5], визначимо її сутність за допомогою родових понять – технологія та технологія управління. А. Новіков пропонує таку дефініцію категорії технологія: "Сукупність методів, операцій, прийомів, послідовна реалізація яких забезпечує вирішення поставленого завдання" [6, с. 323]. С. Мочерний пропонує під технологією управління розуміти поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі



здійснення управлінських функцій [7, с. 627]. Таким чином, під технологією управління персоналом потрібно розуміти сукупність методів, операцій і процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій та направлені на досягнення бажаних результатів за допомогою працівників. До технологій управління персоналом, що орієнтуються на демократичні принципи та дозволяють найбільш повно використовувати потенціал працівників, відносяться, у першу чергу, делегування та самоменеджмент [8 – 10]. Використовуючи у процесі управління персоналом делегування, керівник розширює поле організаційної діяльності працівника, що створює умови для реалізації розвинутого потенціалу працівників. Якщо є потреба розвитку трудового потенціалу персоналу, керівник використовує технологію самоменеджменту працівників, що дозволяє розвивати їх здібності та ефективно використовувати наявні навички, знання і досвід. Оскільки обидві технології направлені на використання та реалізацію трудового потенціалу персоналу, доцільним є більш детальний розгляд цього механізму.

З огляду на велику кількість визначень трудового потенціалу персоналу, в даному дослідженні беремо за основу варіант, запропонований В. Співаком [11, с. 181]: "Під трудовим потенціалом персоналу слід розуміти сукупність професійних й особистісних характеристик (здібностей і задатків) працівників, що можуть бути використані для забезпечення ефективної трудової діяльності". Важливими характеристиками цього потенціалу стають особистісні і поведінкові якості творчих, ініціативних працівників.

Розглядаючи трудовий потенціал як складну систему, що має певну структуру [11, с. 181–183], для оцінки можливостей розвитку процесів демократизації менеджменту приймаємо такий перелік його елементів: фізіологічна складова, до якої відносяться здоров'я, фізична працездатність, духовна гармонія; професійна складова, до якої відносяться знання, вміння, навички, професійна компетентність; комунікативна складова, до якої відносяться емоційна компетентність, здатність взаємодіяти в колективі, навички ефективного співробітництва; творча складова, до якої відносяться пізнавальні, інтелектуальні здібності; лідерська складова, до якої відносяться ділові, підприємницькі якості, можливості залучення додаткових ресурсів, особисті зв'язки. Зазначені елементи трудового потенціалу знаходяться під впливом зовнішнього середовища та індивідуальних характеристик працівників (рис. 1).

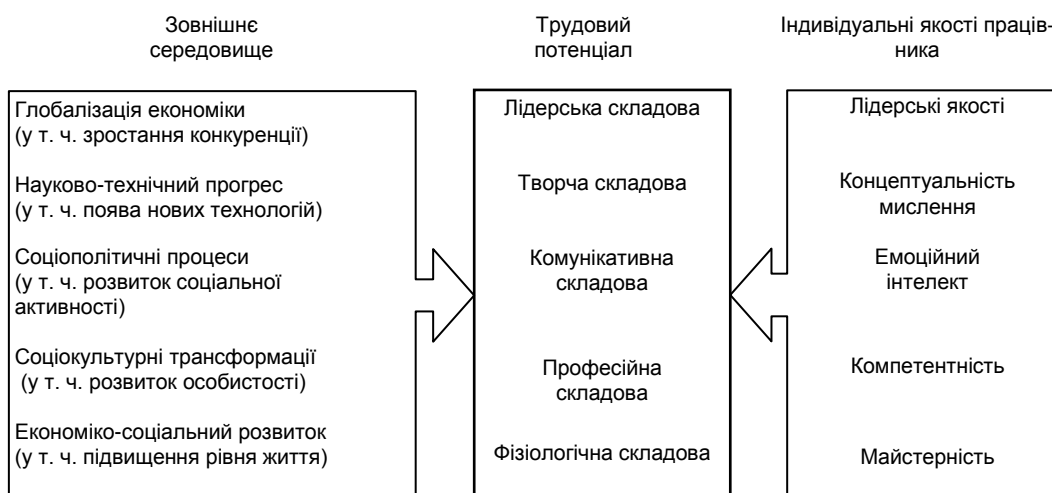


Рис. 1. Формування системних властивостей трудового потенціалу персоналу (узагальнено за [11, с.183])

Трансформації, які відбуваються сьогодні в соціокультурному середовищі, також змінюють внутрішні якості працівника, розширюючи його світогляд, реформуючи цінності та максимізуючи потреби. Потім через реалізацію трудового потенціалу у професійній діяльності впливають на якість результатів праці та ефективність взаємодії з керівництвом. Активний, відповідальний працівник, що має бажання обрати участь в обґрунтуванні і ухваленні важливих для організації рішень, відчувати, що його ідеї користуються попитом, що вагомість його індивідуального внеску визнається керівництвом, прагне до розвитку і максимальної реалізації творчої, професійної та адміністративної складової свого трудового потенціалу.

Окрім факторів зовнішнього середовища, безпосередніми джерелами розвитку трудового потенціалу працівника виступають зовнішні по відношенню до нього інструменти організаційного впливу та внутрішні джерела активізації поведінки працівника – інструменти самоменеджменту (рис. 2).

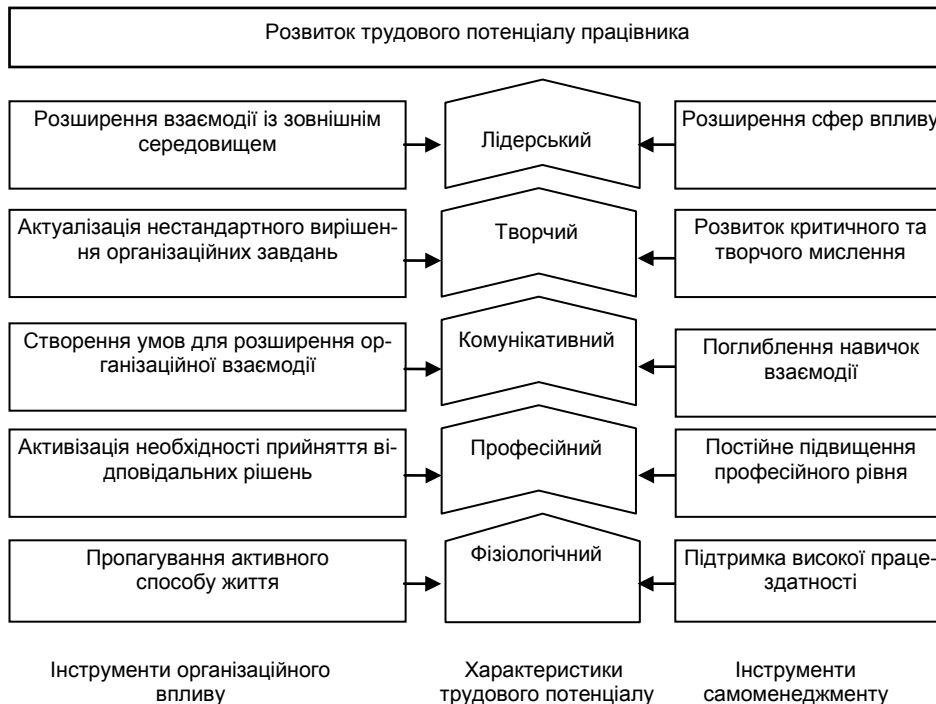


Рис. 2. Інструменти розвитку трудового потенціалу працівника

До інструментів організаційного (управлінського) впливу, що направлені на реалізацію трудового потенціалу працівників та гармонізацію їх поведінки [10, с. 264], можна віднести:

створення умов для розширення взаємодії із зовнішнім середовищем, до яких можна віднести організацію ділових відряджень та інших виїзних заходів, участь в конференціях та виставках;

активізацію необхідності прийняття відповідальних рішень, використовуючи делегування повноважень, управління кар'єрою, надання доступу до нової інформації, подовження професійного навчання;

актуалізацію нестандартного вирішення організаційних завдань, за допомогою делегування непрофільних функцій та постановки складних унікальних задач;

пропагування активного способу життя через провадження пілг на відвідання спортивних секцій та забезпечення оздоровчого відпочинку працівників;

створення умов для розширення організаційної взаємодії, до яких можна віднести організацію сумісної, групової, колективної діяльності, заохочення до професійної співпраці та проведення цільових тренінгових заходів.

Розвиток трудового потенціалу персоналу також відбувається за рахунок зусиль самих працівників, для активізації яких необхідно використовувати інструменти самоуправління [12, с. 228–235], до яких відносяться:

розширення сфер впливу, що може бути досягнуто через створення соціального капіталу та участь в обговоренні і вирішенні організаційних питань;

постійне підвищення професійного рівня, за допомогою вивчення спеціалізованої літератури, обміну досвідом з колегами та підвищення кваліфікації;

розвиток критичного мислення та творчого підходу через розширення кругозору й оволодіння додатковими знаннями;

підтримка високої працездатності, за допомогою заняття спортом та повноцінного відпочинку;

поглиблення навичок взаємодії, розвиваючи емоційну стійкість та оволодіваючи навичками продуктивного вирішення конфліктів.

Розвиток елементів трудового потенціалу та введення в дію індивідуальних характеристик працівників передбачає додаткову класифікацію персоналу. Узагальнення досліджень [11, с. 161–165; 13, с. 20–21] дозволило запропонувати використовувати у процесі управління персоналу типологію Дж. Холланда.

Потужність трудового потенціалу працівників різного типу неоднозначна, що обумовлюється характерними рисами особистості й особливостями трудової поведінки особистості, які наведені в таблиці.

Характеристика типів працівників за Дж. Холландом

Ознаки типології	
Характерні риси особистості	Особливості трудової поведінки
<p><i>Реалістичний</i></p> <p>Бажають працювати з речами матеріального світу – механізмами, інструментами. Вважають себе прагматичними й надійними для виконання роботи, де потрібні скоріше технічні, ніж соціальні навички. Цінують матеріальну винагороду за ґрунтовні досягнення. Інші люди вважають їх простими й відкритими</p>	<p><i>Офісний (традиційний)</i></p> <p>Віддають перевагу роботі, що полягає в організації й підтримці звичайного порядку, процедур і стандартів. Вважають себе такими ж організованими й дисциплінованими, як розпорядник або доглядач, цінують передбачуваність, деталізацію, порядок і надійність. Партнери вважають їх акуратними й виконавчими</p>
<p><i>Соціальний</i></p> <p>Хочуть працювати там, де потрібна їхня допомога й підтримка. Вважають себе турботливими, експресивними й вправними в міжособистісних відносинах, цінують турботу про благополуччя інших. Звичайно справляють враження терплячих, приємних і готових допомогти людям</p>	<p><i>Артистичний</i></p> <p>Шукають робоче оточення, яке дає можливість використовувати уяву, оригінальність і творчість. Вважають себе новаторами з незалежним складом розуму, готовими здобувати досвід. Вони цінують самовираження ідей і почуттів. Інші вважають їх творчими особистостями, але в той же час сприймають як неорганізованих й інакомислячих</p>
<p><i>Підприємницький (заповзятливий)</i></p> <p>Подобається працювати в такій сфері, де можна продавати ідеї й впливати на інших. Вважають себе впевненими, цілеспрямованими, сильними й цінують матеріальний успіх і соціальний статус. Іншим вони здаються енергійними й наполегливими, але з характерним бажанням маніпулювати й очолювати</p>	<p><i>Дослідницький</i></p> <p>Бажають працювати у сфері, що містить у собі феномени абстрактні, концептуальні. Вважають себе кмітливими й здатними до аналізу, люблять використовувати свої критичні здібності, щоб досліджувати й пояснювати, цінують розуміння й схильні до придбання й удосконалення знань. Інші найчастіше вважають їх розумними й не дуже товариськими</p>

Після об'єднання представників реалістичного й офісного типу в першу групу, соціального та артистичного типу в другу групу, інтелектуального і підприємницького типу в третю групу, було отримано три групи працівників, що дозволяє спростити процедури аналізу та розробки й прийняття управлінських рішень.

Зважаючи на те, що працівники, які відносяться до цих пар, зазвичай характеризують одну особу, синтез реалістично-офісного, соціально-артистичного та підприємницько-дослідницького типів направленості особистості створює передумови для розвитку методичного інструментарію технологій делегування та самоменеджменту. Передумовою делегування виступає притаманний працівникові рівень самостійності, передумовою делегування самоменеджменту є рівень самоуправління працівника. На основі узагальнення ідей В. Співака [11, с. 161–165] та А. Робертсона і Г. Еббі [13, с. 20–21] була розроблена матриця розподілу персоналу в координатах прояву самостійності працівників та їх схильності до самоуправління, що представлена на рис. 3.

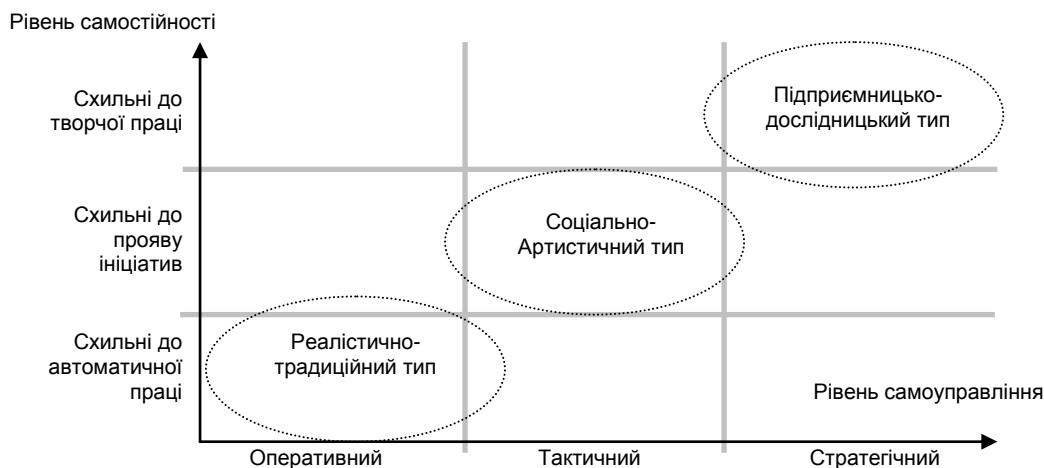


Рис. 3. Позиціонування працівників у координатах прояву самостійності і схильності до самоуправління

Урахування структурних особливостей трудового потенціалу персоналу та варіювання методичного інструментарію управлінського впливу залежно від типу особистості працівника дозволяє також підвищити ефективність технологій делегування та самоменеджменту за рахунок спрощення процесів передачі і контролю доручень та підготовки й підтримки виконавця. Для оцінки елементів трудового потенціалу персоналу була проведена анкетування працівників з використанням



п'ятибальної шкали від 1 до 5, де найменшому рівню розвитку елементу трудового потенціалу відповідає оцінка в 1 бал, найбільшому рівню розвитку трудового потенціалу відповідає оцінка в 5 балів.

Проведені дослідження на підприємствах Харківського регіону, зокрема ВАТ "РОСС" та ВАТ "Автрамат", дозволили визначити характерну залежність розвитку окремих елементів трудового потенціалу персоналу підприємств від типу особистості, що представлена на рис. 4.

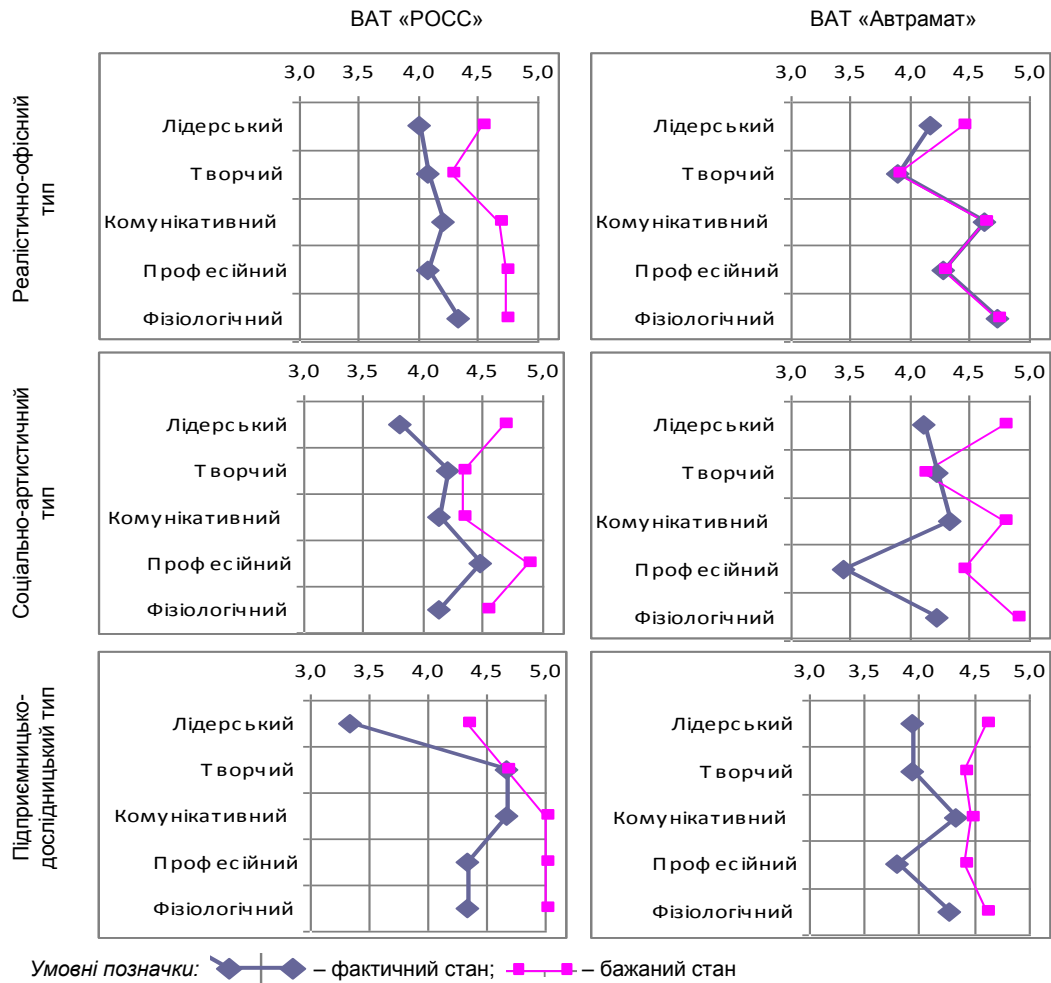


Рис. 4. Структура трудового потенціалу персоналу ВАТ "РОСС" та ВАТ "Автрамат" за типами особистості працівників

З огляду на структурні особливості розвитку трудового потенціалу, що представлені на рис. 4., у працівників реалістично-традиційного типу особистості добре розвинені фізіологічна і професійна складові трудового потенціалу. Працівникам цього типу необхідно розвивати творчі, комунікативні й адміністративні навички. Їм доцільно делегувати завдання, що не потребують прояву творчих здібностей, пов'язані з рутинною роботою, спрямовані на досягнення конкретного результату.

Для працівників соціально-артистичного типу особистості характерний високий рівень розвитку комунікативної й адміністративної складової трудового потенціалу. Їм доцільно делегувати завдання, орієнтовані на спілкування й взаємодію з іншими людьми, пов'язані із рекламою і реалізацією ідей, вирішенням складної проблеми. Працівникам цього типу необхідно розвивати фізіологічні і творчі здібності.

У працівників підприємницько-дослідницького типу високо розвинені творча, професійна і комунікативна складові трудового потенціалу, що дозволяє їм ефективно виконувати делеговані завдання, які потребують неординарного, інтуїтивного творчого підходу, спрямованого на вирішення складних інтелектуальних завдань. Працівники цього типу відчувають потребу в підвищенні рівня фізіологічної й адміністративної складових свого трудового потенціалу.

Встановлена залежність рівня розвитку складових трудового потенціалу персоналу від типу особистості працівників дозволяє розробити ефективний інструментарій управлінського впливу на персонал підприємства. Урахування індивідуальних особливостей працівників у процесі делегування значно підвищить ефективність використання трудових резервів працівників. Орієнтація на характерні відмінності працівників різного типу особистості під час активізації самоменеджменту

сприятиме їх професійному розвитку та вдосконаленню. Упровадження у практику управління персоналом принципу, що вимагає врахування індивідуальних характеристик персоналу підприємства, постає передумовою розвитку демократичного управління персоналом.

Література: 1. Греттон Л. Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности / Линда Греттон. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 282 с. 2. Майклз Э. Война за таланты / [Э. Майклз, Х. Хэдфилд-Джонс, Э. Экселрод] ; [пер. с англ. Ю. Е. Корнилович]. – [2-е изд., испр.]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 272 с. 3. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; [пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой]. – СПб. : Питер, 2002. – 44 с. 4. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с. 5. Журавлев П. В. Технологии управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов – М. : Экзамен, 1999. – 576 с. 6. Новиков А. М. Методология / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М. : СИН-ТЕГ, 2007. – 668 с. 7. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 3 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К. : Видавничий центр "Академія", 2002. — 952 с. 8. Амос Дж.-Э. Делегирование полномочий. Азы бизнеса / Дж.-Э. Амос. – М. : ГИППО, 2004. – 112 с. 9. Карпичев В. Самоменеджмент: Введение в проблему / В. Карпичев // Пробл. теории и практики управления. – 1994. — № 3. – С.103–106. 10. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. – Харків : ВД "ИНЖЕК", 2008. – 320 с. 11. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом : монография / Владимир Александрович Спивак. – СПб. : ИД "Нева", 2004 – 440 с. 12. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии / Кеннет Клок, Джоан Голдсмит ; предисл. Уорен Беннис. — СПб. : Питер, 2003. — 368 с. 13. Робертсон А. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / А. Робертсон, Г. Эбби ; пер с англ – Днепропетровск Баланс-Клуб, 2004 – 200 с.

УДК 338.24

Дороніна М. С.

Михайленко Д. Г.

ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Представлено результати узагальнення теоретичних основ формування й оцінювання емоційної складової інтелектуального капіталу виробничої організації. Обґрунтовано актуальність розроблення науково-прикладних рекомендацій управління цією складовою.

Аннотация. Представлены результаты обобщения теоретических основ формирования и оценки эмоциональной составляющей интеллектуального капитала производственной организации. Обоснована актуальность разработки научно-прикладных рекомендаций по управлению этой составляющей.

Annotation. The results of generalization of theoretical bases of forming and estimation of emotional constituent of intellectual capital of production organization are presented. Actuality of development of the scientifically-applied recommendations on this constituent management is grounded.

Ключові слова: емоції, інтелектуальний капітал, управління.

Сучасна виробнича організація функціонує в мінливому середовищі, динаміка якого важко прогнозується. Результативне реагування на цю ситуацію вона забезпечує посиленням уваги до інтелектуалізації свого капіталу. Цей процес вже став предметом дослідження багатьох учених, які знайшли відповіді на багато проблем формування і розвитку інтелектуального капіталу, хоча поки що поза їх увагою залишається така важлива його складова, як емоційна. Відносно недавно відомий вчений Е. Тоффлер оприлюднив свою тривогу за майбутнє людства: "Створивши наймогутнішу техніку, людина змінила ритм і плин свого життя. І тут дійсно з'ясувалося, що найголовніше лихо – зовсім не дефіцит сировини для виробництва, не руйнування екологічного середовища. Наукова думка намагається відвести ці катастрофи. Кошмар в іншому: психологічні ресурси людини не безмежні. Справа не в тому, що утвориться озонова діра або висохне нафтова свердловина. І навіть не в тому, що, засинаючи в одній державі, ви можете прокинутися зовсім в іншій... Раніше всього може не витримати людська психіка" [1, с. 6]. Вплив емоцій на трудову діяльність мало досліджена, конструктивні теоретичні і практичні напрацювання для керівників підприємств ще попереду: "Визнання ролі емоцій відносно пізнавальної здатності і відносно індивідуальних і групових процесів

© Дороніна М. С., Михайленко Д. Г., 2010



усе ще перебуває на ранній стадії розвитку в управлінському дослідженні, але є дуже важливим аспектом для сприйняття формування стратегії на основі цього схованого процесу" [2, с. 37].

Мета даного дослідження – узагальнення теоретичних передумов розроблення методичного інструментарію діагностики рівня розвитку емоційної складової інтелектуального капіталу у виробничій організації.

Практика свідчить, що у виробничій організації найбільше потребують емоційної підтримки менеджери, які працюють в системі "людина – людина". П. Вейл застерігає: "Стан психіки менеджерів наближається до свого роду червоної межі, коли вже вони стають нездатними опанувати ситуацію" [3, с. 3–4]. Активність людини в організації невіддільна від її психічного життя, у якому поведінка тісно пов'язується з пізнанням і емоціями. Розуміючи, що емоції впливають на стан людини через інформаційний обмін, варто не залишити поза увагою той факт, що емоційне ставлення до роботи й людей неоднозначно впливає на продуктивність праці. З одного боку, насичене позитивними емоціями ставлення до роботи підвищує її ефективність, з іншого – надмірне позитивне емоційне напруження формує тривожність і консервує потенційні здібності людини. Звідси можна зробити висновок про те, що для досягнення оптимального ефекту від трудової діяльності людини необхідно керувати проявами її емоцій. Причому емоції необхідно зробити відтворюваним ресурсом на зразок тих ресурсів, які забезпечують існування інших форм капіталу виробничої організації (матеріальних і нематеріальних).

Відомий вчений і практикуючий консультант Л. Греттон пов'язала успішність інтелектуалізації капіталу сучасної виробничої організації з демократизацією менеджменту, розвитком людського капіталу особистості, який вона представила як синтез інтелектуального, емоційного й соціального. Припускаючи, що всі різновиди капіталу не можуть бути розвинені однаково в одній людині, вона охарактеризувала переваги для організації різних за цими характеристиками людей: "Люди із сильним інтелектуальним капіталом розвивають базу явного й прихованого знання компанії. Тісні зв'язки-відносини (соціальний капітал) гарантують, що ідеї стрімко поширюються по компанії ... Люди із сильним емоційним капіталом допомагають створити організацію, яка має бачення і достатню енергію для протистояння силам інерції" [4, с. 123].

Підвищення уваги до менеджменту емоцій обумовлене дією багатьох об'єктивних причин. По-перше, посилюється непередбачуваність змін, які супроводжують роботу сучасного підприємства. Реакція на складні ситуації вимагає швидкої концентрації уваги, інтуїтивного рішення, якість яких значною мірою забезпечується емоціями. Л. Греттон пише "Індивіди, що розвинули емоційний капітал і здатні діяти на основі самооцінки й цілісності, винятково вигідні для організації... Люди, емоційно стійкі і здатні проявляти свою волю, створюють організаційну енергію. Альтернатива полягає в тому, що люди недостатньо емоційно розвинені, з обмеженою самосвідомістю й опірністю, колективно створюють в організаціях співтовариства, в яких енергія стрімко вихає" [4, с. 118]. По-друге, ефективна реакція на зміни вимагає інтелектуалізації капіталу, збільшення питомої ваги нематеріальної частини активів у структурі виробничої організації, яка створюється творчою працею, невіддільною від емоцій. По-третє, перша і друга причини обумовили об'єктивний перехід вчених і практиків від механічної (ієрархічної) моделі організації до поведінкової (демократичної). Важливою ознакою цієї моделі є введення в дію емоцій як важливого ресурсу активізації трудової діяльності творчого персоналу: "В ієрархічних організаціях передбачається, що персонал, починаючи роботу, повинен залишати свої емоції за дверима. Проте це неможливо зробити, не завдаючи шкоди собі й іншим ... У демократичній організації емоції, що виявляються, по суті, конструктивно й відповідально, навпаки, приймаються й визнаються. Застосування навичок емоційного мислення на практиці дозволяє лідерам зробити в організації глибокі перетворення, додавши інституту лідерства риси людяності й дійсності, вносячи у трудову діяльність такі поняття, як жаль, співчуття" [5, с. 231].

Тейяр де Шарден пророкував півстоліття тому, що економічний фактор (що б там не говорилося) може втратити значення порівняно з ідеологічним і емоційним факторами в організації Землі: "Залишаючись на матеріалістичних позиціях, слід визнати, що існує певний рівень реальності, який детермінується загальнолюдськими цінностями, що надають сенс життя й поведінки людини в її відносинах з іншими людьми, собою й навколишнім світом. Ці цінності як регулятори ноосфери (Вернадський) були вистраждані людством у болісному історичному процесі" [6, с. 55–56].

Функціональність ролі емоцій для людини пояснює А. Хроленко: "Фахівці, що узагальнюють досвід Японії, неодмінно відзначають прагнення японців обновляти не тільки спеціальні знання, але й удосконалювати духовний розвиток особистості (заняття яким-небудь видом мистецтва, вивчення предметів гуманітарного циклу). В основі лежить розуміння, що працівник з розвиненим естетичним відчуттям працює краще, а тому якісніше й продуктивніше. При такій філософії сама праця стає духовною сутністю. Емоційне багатство забезпечує безстрашність розуму й духовну свободу. Такі люди бачать життя у всьому його розмаїтті й суперечливості, виробляють у собі позитивне ставлення до змін і готовність до відновлення" [7, с. 131]. В. Янчевський пояснює, чому саме практичне оволодіння технологіями управління емоціями забезпечує людині переваги: "Лімбічна система мозку, відповідальна за емоційну сферу, набагато сильніша, ніж кора головного мозку, відповідальна за інтелект. Емоції ведуть до дій, а розум – до висновків ... Унція емоцій може бути більш ефективною, ніж тонна фактів. І все-таки багато організацій і менеджерів в усьому світі є емоційними банкрутами" [8, с. 224]. На думку Клауса Мюллера, президента Time Management International, не більше 5 % успішності людини залежить від сукупності знань і логічного мислення, тобто того, що визначається тестами на інтелектуальні здібності. А от емоційні здібності дають людині значно більш відчутний внесок в успіх – до 30 %. Інше – це практичні навички, здоровий глузд, творчий потенціал, життєвий досвід. Створивши команду з таких гравців, ви відкриваєте воістину неосяжні обрії" [9, с. 82]. Тут виникає питання, наскільки менеджери сьогодні здатні забезпечити доцільність активізованих емоціями дій.

Гарний настрій на роботі допомагає людям ефективніше сприймати інформацію, використовувати логічні правила у процесі ухвалення складних рішень або мислити нетривіально, використовуючи інтуїцію. Невміння керівників забезпечити емоційну мотивацію призводить до катастрофічних втрат. Дуже професійне, але не зацікавлене ставлення до праці 69 % зайнятих у Німеччині завдає фірмам величезних втрат: за даними дослідження інституту Геллапа, у 2002 році економічні втрати фірм склали 220 млн євро, що можна порівняти з річним бюджетом всієї Німеччини (246,3 млн євро). Ці втрати пов'язані із частою зміною місця роботи, прогулами й низькою продуктивністю праці [10 с. 35]. Необхідно, однак, додати сюди упущені можливості фірм, оскільки позбавлені позитивної емоційної мотивації працівники внесли б ті новації, які збільшили б прибуток організацій.

Функції емоцій у міжособистісному спілкуванні людей, без яких не існує виробнича організація, визначив В. Бойко, ототожнюючи емоції з психічною енергією: вони є атрибутом таких установлених властивостей людини, як характер, переконання, потреби, моральні якості, які впливають на взаємодію з іншими людьми; вони керують поведінкою (нестандартними вчинками) людини; вони виходять за межі фізичного тіла людини, досягаючи фізичного тіла іншої людини; вони впливають на емоційний стан і поведінку іншої людини [11, с. 17].

Функціональність емоцій стосовно виробничих організацій полягає в тому, що процеси нагромадження й розвитку емоцій уподібнюються до процесів нагромадження й розвитку особливого різновиду її капіталу. Правомірність такого ототожнення можна аргументувати тим, що уявлення про природу капіталу постійно розвивається, якщо виконати аналіз співвідношення понять "капітал" і "капітальні блага". Першим обґрунтував необхідність розподілу цих понять Дж. Б. Кларк, який писав, що для вивчення продуктивного багатства необхідно використовувати дві категорії: "капітал" і "капітальні блага". При цьому під капіталом він розумів перманентний фонд багатства, який зберігає свою життєздатність через трансформацію в капітальні блага. "Капітал мобільний, а капітальні блага – ні. Капітал є фондом багатства, втіленим у конкретних благах. Економічна наука не повинна змішувати ці поняття, оскільки закономірності та передумови розвитку, справедливі для одного з них, неправильні для іншого. Капітальні блага мають життєві цикли чи цикли відтворення, капітал – вічний. Єдиною, найбільш відмінною рисою того, що ми називаємо капіталом, є факт перманентності. Він зберігається і повинен зберігатися, щоб виробництво було успішним" [12, с. 128]. Просторове ж втілення капіталу існує у формі капітальних благ. Сукупність капітальних благ має структуру, кожна складова якої має свій життєвий цикл, що відображається у відтворювальних циклах різної тривалості. Капітал підприємства постійно переміщується з однієї групи предметів (ресурсів) в іншу у процесі відтворення. Чим частіше він змінює ряд форм, тим активніше (при незмінності інших умов) протікають ділові операції, тим більше життєздатності в самому фонді багатства.

У вихідному своєму розумінні капітал підприємства спочатку пов'язувався з матеріальними або фінансовими благами, введеними в його відтворювальний процес. Однак інформатизація та інтелектуалізація суспільних процесів змусила посилити увагу до працівників, зайнятих інтелектуальною працею. Відомий англійський економіст кінця XIX початку XX століття А. Маршалл звертав увагу, що кількість працівників, які займаються фізичною працею, в чотири-п'ять разів перевищує кількість інших працівників. Сьогодні більше 50 % економічно активних громадян розвинених країн займаються не фізичною, а розумовою працею, а у США їх більше 2/3. Так що інтелектуальна праця стала переважним різновидом [13, с. 47].

Можна сформулювати ще одну тезу відносно функціональності емоцій для виробничої організації. Необхідно звернути увагу на висновки вчених, які вважають, що емоційні ресурси формують підвищену інноваційність організації "Розгляд емоційної реакції як ключового елемента оточення, безсумнівно, необхідний для пояснення більшої інноваційності деяких організацій або однієї частини підприємства порівняно з іншими. Очевидно, інновація була б більш очевидною там, де захопленість, впевненість і зобов'язання панували б над нудьгою, страхом або побоюваннями за наслідки інновації" [14, с. 37–38]. Досліджуючи ці процеси, Д. Гулман робить висновок: "Сам по собі робочий клімат ще не визначає продуктивності. Загальновідомо, що фактори, завдяки яким у кожному секторі з'являються найсильніші компанії, досить численні. Але наші дослідження показують, що в цілому організаційний клімат, емоційно забарвлене ставлення людей до роботи в даній компанії – здатний пояснити 20 – 30 % розбіжностей у продуктивності праці. Уміння розбудити в людях краще окупається цілком матеріально" [15, с. 32].

Зміна ролі людини, зростання впливу її пізнавальної, соціальної, духовної сутності на забезпечення життєдіяльності організації сприяли виділенню нових різновидів рідкісних унікальних благ, що забезпечують надійність існування їхнього власника, у складі яких емоції починають посідати гідне, якщо не головне місце (рисунок).



Рис. Збагачення складу капітальних благ з розвитком процесів капіталізації людської енергії



Вони суттєво впливають на продуктивність розумової праці, інтенсифікація якої викликає підвищене навантаження на психіку людини. Активізовані емоційні ресурси забезпечують формування емоційного капіталу працівника і виробничої організації. Узагальнюючи думки різних учених, які працюють з емоційними ресурсами людини [1 – 15], можна сформулювати варіант визначення сутності її емоційного капіталу – це здатність відчувати, розуміти і трансформувати емоції у джерело позитивної енергії.

Емоційну складову інтелектуального капіталу виробничої організації доцільно сприймати як передумову посилення роботи інтуїції та інтенсифікації колективної творчої праці персоналу виробничої організації. Якраз посилення ролі творчості у забезпеченні життєдіяльності виробничої організації обумовило появу поняття "емоційний менеджмент", яке вже широко вживається науковцями. Однак проблеми визначення структури і технології формування емоційного капіталу виробничої організації ще потребують додаткових досліджень. Їх вирішення ускладнюється необхідністю використання спеціалістами з менеджменту надбань багатьох дисциплін, пов'язаних з вивченням активності людини, створенням відповідної терміносистеми, визначенням сутності і змісту наукової парадигми. Хоча вже існують деякі вихідні пропозиції відносно схеми формування емоційного капіталу, яка синтезує емоційний інтелект і соціально-психологічний клімат у колективі [16, с. 10] та побудована на основі культурадігми. Для посилення технологічності цієї схеми в неї доцільно внести ті фактори, розвиваючи які керівник колективу може впливати на формування емоційного капіталу. Мова йде про лідерський потенціал керівника, організаційну культуру, якісні комунікації.

У процесі формування емоційних ресурсів керівнику необхідно змінити об'єкт посиленої уваги (табл. 1).

Таблиця 1

Розвиток менеджменту у процесі формування емоційної складової інтелектуального капіталу людини й організації

Характеристика	Об'єкт посиленої уваги менеджера	
	Існуючий стан	Створюваний стан
Динаміка функціонування	Стабільність	Зміни
Форма активності персоналу	Діяльність	Поведінка
Характер трудових операцій	Стандартизовані	Унікальні
Стратегічні прогнози	З минулого в майбутнє	З майбутнього в сьогодення
Характер відтворення	Цикл	Спіраль
Джерело інформації	Знання	Інтуїція
Роль керівника	Адміністратор	Лідер
Культура	Бюрократична	Органічна
Рушійна сила	Розум	Почуття

Для того щоб опанувати необхідні технології для впорядкування емоційного насичення трудових операцій, керівнику колективу необхідно навчитися усвідомлювати, як його власні почуття й манера інтерпретації подій заважають сприймати адекватно людей певних типів і вибирати оптимальні шляхи керування цими людьми. Необхідно розвивати самоконтроль для того, щоб мінімізувати негативний вплив власних емоцій на управлінську діяльність. Необхідно розвивати здатність доносити свої слова до підлеглих, не виявляючи знервованості або злості. Необхідно усвідомлювати свої сильні й слабкі сторони й вживати заходи, які дозволять компенсувати нестачу досвіду управління емоціями. Необхідно також розвивати здатність вислухувати інших людей. Розвинений емоційний інтелект керівника перетворюється у превентивний засіб, вакцину проти "токсичних" стосунків у колективі. Він дозволить визначити, звідки виходить небезпека ще до того, як вона перетвориться в серйозну проблему, і допоможе вжити необхідні захисні заходи [17, с. 323]. Знання і навички у сфері формування власних емоційних ресурсів забезпечить йому ефективне вирішення нагальних проблем управління творчими підлеглими (табл. 2).

Таблиця 2

Розвиток функцій керівника через використання емоційних ресурсів*

Функції керівника	Джерело посилення результативності функцій керівника
Прийняття рішень	Розуміння впливу динаміки взаємовідносин у колективі на прийняття рішень і трудовий процес
Виявлення й вирішення проблем	Розуміння особливих причин нестандартних вчинків різних підлеглих
Мотивація й переконання	Уміння мотивувати й переконувати різних людей з урахуванням їх емоційних характеристик
Розв'язання конфліктів	Здатність розрізняти виробничі й невиробничі конфлікти, вміння використовувати виробничий конфлікт для того, щоб виявити нові способи ведення справ і сприяти прийняттю кращих рішень, вміння розв'язувати невиробничі конфлікти, не наносячи шкоди корпоративній моралі й мотивації працівників
Створення робочих команд	Розуміння сильних і слабких сторін людей, делегування їм ролей, які відповідають складенню у них природою здібностям. Забезпечення розвитку творчого потенціалу команд сполученням різних навичок і стилів сприйняття критичних ситуацій
Передача повноважень і контроль	Вміння використовувати сильні сторони людей і уникати їхніх слабостей. Забезпечення емоційної підтримки, надання ресурсів, які необхідні людям для досягнення успіху
Проведення ділових зустрічей	Здатність не тільки "слухати", а "чути" інших людей, сприймати конкретніше зміст їх повідомлень

*Складено авторами на основі [17, с. 323].

Таким чином, емоції перетворюються на важливий ресурс забезпечення надійності роботи виробничої організації в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Розуміння почуттів й емоцій співробітників організації, клієнтів і ділових партнерів істотно підвищує ймовірність ухвалення правильних рішень і вибору правильних стратегій. Компетентне управління ними сприяє формуванню і розвитку емоційної складової капіталу організації, яка забезпечує ефективність використання праці творчих працівників. Емоційний капітал виробничої організації доцільно сприймати як консолідовану здатність її персоналу відчувати, розуміти і трансформувати емоції у джерело позитивної енергії. Дослідження емоційного капіталу виробничої організації забезпечує визначення резервів зняття емоційно-психологічної напруги в колективі, способів підтримки високої продуктивності творчих працівників, інтенсифікації інформаційного забезпечення ухвалення обґрунтованих рішень. Продовження досліджень емоційної складової інтелектуального капіталу виробничої організації доцільно спрямувати на обґрунтування його елементного складу, визначення факторів і умов його формування та розвитку, уточнення характеру моделей, на основі яких можна визначати і використовувати резерви його розвитку.

Література: 1. Тоффлер Э. Шок будущего / Э. Тоффлер ; пер. с англ. — М. : ООО "Издательство АСТ", 2002. — 557, [3] с. — (Philosophy). 2. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О Нил ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2005. — 384 с. 3. Вейл П. Искусство менеджмента / П. Вейл // В кн. : Райгородский Д. Я. Психология руководства : учебное пособие для факультетов : психологических, экономических и менеджмента / Д. Я. Райгородский. — Самара: ИД "Бахрах-М", 2005. — 768 с. 4. Грэттон Л. Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Л. Грэттон ; [пер. с англ.]. — Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. — 288 с. 5. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдсмит. — СПб. : Питер, 2004. — 368 с. 6. Шихирев П. Н. Контуры будущей парадигмы / П. Н. Шихирев // В кн. Социальная психология в трудах отечественных психологов / сост. и общ. ред. А. Л. Свенцицкого. — СПб. : Питер, 2000. — 512 с. — С. 53–67. 7. Хроленко А. Т. Самоменеджмент / А. Т. Хроленко. — М. : Экономика, 1996. — 138 с. 8. Янчевский В. О. национальной управленческой концепции, качестве персонала и модели управления в начале XXI века / В. О. Янчевский // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 3. — С. 110–113. 9. Наврузов Ю. Структурирование хаоса : [практическое руководство по управлению командой]. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 320 с. 10. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В. И. Маслов. — М. : Финпресс, 2004. — 288 с. 11. Бойко В. В. Энергия эмоций / В. В. Бойко. — 2-е изд. доп и перер. — СПб. : ООО "Питер-Принт", 2003. — 473 с. 12. Кларк Дж. Б. Распределение богатства / Дж. Б. Кларк ; пер. с англ. / научн. ред А. А. Бельх, А. В. Полетаев. — М. : Экономика, 1992. — 448 с. 13. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки / В. Щетинин // Мировая экономика и международные отношения. — 2001. — № 12. — С. 42–50. 14. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; [пер. с англ.]. — М. : Когито-Центр, 2002. — 396 с. 15. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки ; [пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизес Букс, 2005. — 304 с. 16. Доронін А. В. Управління поведінкою персоналу підприємства в умовах інтелектуалізації капіталу : авт. дис. на здоб. наук. ст к. е. н. / А. В. Доронін. — Луганськ, 2009. — 33 с. 17. Рой Х. Лубит. "Токсичные менеджеры" и прочие трудные люди / Рой Х. Лубит ; пер. с англ. В. А. Сомило. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 392 с.

УДК 330.34.014

Лабунська С. В.

Курган Н. В.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ РОЗВИТКУ

Анотація. Подано інформаційно узгоджені методичні рекомендації вибору оптимальних управлінських рішень на усіх етапах господарської діяльності підприємств інноваційного типу розвитку. Запропоновано досягати узгодження інформаційного забезпечення через використання додаткових показників у системі стратегічного управлінського обліку. Призначенням даних показників є резервування та лімітування коштів для збереження фінансової незалежності підприємства, основна діяльність якого є інноваційною.

© Лабунська С. В., Курган Н. В., 2010



Аннотация. Представлены информационно согласованные методические рекомендации выбора оптимальных управленческих решений на всех этапах хозяйственной деятельности предприятий инновационного типа развития. Предлагается достигать согласованности информационного обеспечения посредством применения дополнительных показателей в системе стратегического управленческого учета. Назначением данных показателей является резервирование и лимитирование средств для сохранения финансовой независимости предприятия, основная деятельность которого является инновационной.

Annotation. Information consistent guidelines for determining the optimal management decisions at all stages of the economic activity of enterprises innovative type of development. It is proposed to achieve consistency of information provision through the use of additional indicators in the system of strategic management accounting. The purpose of these indicators is redundant and limiting funds to maintain the financial independence of the company, whose main activity is innovation.

Ключові слова: інновація, інноваційне підприємство, стратегія інноваційного розвитку, маржинальний дохід, інноваційний проект, управлінське рішення.

Гостроактуальне прагнення сучасних вітчизняних підприємств – це набуття ефективності господарювання у кризових суспільно-економічних умовах України й одночасно протистояння жорсткому конкурентному тиску глобалізованої світової економіки. Спостерігається негативний синергетичний ефект від часового співпадіння внутрішніх державних проблем і зовнішньої економічної агресії розвинутіших країн. Запобігти перетворенню України на сировинний придаток світових лідерів можна за умови переходу національних товаровиробників до найефективнішого сьогоденного типу розвитку – інноваційного.

Визнані науковці Р. Лоуренс, К. Шоу, М. Бейлі дослідили інноваційність як специфічну властивість світового господарства зразка XXI сторіччя і узагальнили результати розробок метафорою: стрижнем прийдешньої глобалізованої та інформатизованої "нової економіки" є "киплячий казан творчості і науково-технологічних нововведень" [1]. Країни гегемонного впливу першочергово відреагували на тенденції близького майбутнього. Так, у 2001 р. Президент США Б. Клінтон на державному рівні визначив науково-технічний прогрес як "головний фактор становлення й успішного формування світової економіки" [2]. Антикризова програма діючого Президента США Б. Обами, затверджена Законом про відновлення та реінвестування Америки, проголошує: "наукові інновації пропонують нам шанс досягнути процвітання" [3]. Тому Б. Обама у виступі перед американською науковою спільнотою у квітні 2009 р. поставив за національну мету підвищення рівня фінансування фундаментальних та прикладних досліджень за рахунок виділення не менше 3 % ВВП США [3].

З метою набуття Україною гідного положення в умовах перерозподілу світових ринків на користь виробників наукоємної продукції, 17 червня 2009 року у Верховній Раді України пройшли слухання на тему "Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 роки в умовах глобалізаційних викликів" і було затверджено курс на відновлення економіки України на інноваційних засадах. Виконавчим втіленням законодавчо обраного напрямку розвитку стало Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 року № 680-р про затвердження "Концепції розвитку національної інноваційної системи" [4] та розробка Проекту Закону про Державну програму економічного і соціального розвитку України на 2010 рік [5]. Станом на 2010 рік практична реалізація урядових прагнень на теренах вітчизняної економіки нівелюється відсутністю необхідних джерел масштабного фінансування внаслідок провалу попередніх реформ, констатованого на слуханнях у Верховній Раді 17.06.2009 року.

Формування ринкового простору замість адміністративно-командної порадянської системи відкрило можливість українським суб'єктам господарювання обирати напрямок, тип та засоби свого економічного розвитку. Національні підприємства мають усвідомити доцільність інноваційного розвитку в сучасних умовах для отримування непохитних конкурентних позицій та надприбутків. Вітчизняна наука повинна не лише насичувати інноваційну діяльність бізнесу ідеями, але в першу чергу, довести ринковим суб'єктам та інвесторам, що є шлях самостійної комерціалізації нововведень і без державного заохочення, без досі марних, на жаль, сподівань на покращення інвестиційного клімату дією урядових механізмів. Так, у 2009 р. на тлі зменшення державного інвестування в основний капітал до 5,1 %, скорочення обсягів капіталовкладень у промисловість на 36,1 % порівняно з 2008 р. [6], приватна Харківська компанія "Агроімпорт", здійснивши самостійне фінансування інноваційного переоснащення виробництва сільськогосподарської техніки, захопила ринкову нішу експорту тракторів до Казахстану та Росії, яка традиційно більше 50 років належала Харківському тракторному заводу державного значення [7].

Згідно з науково доведеними твердженнями Ю. Шльонова, О. Ніколаєва, Т. Васильєвої, О. Діденко, А. Епіфанова, інноваційний розвиток втілює безперервний ланцюг реалізованих нововведень. Адекватною "новій економіці" модифікацією організації-лідера є інноваційне підприємство, комплексно досліджене К. Менаром, П. Друкером, Р. Холлом, Б. Мільнером, К. Фрайлінгером, І. Фішером, Н. Масленніковою. Інновація, продукт інноваційного підприємства, несе в собі унікальність, тому важко піддається або взагалі не піддається відтворенню конкурентами. Це гарантує на певний час підвищений попит на монополійний інноваційний продукт, зміцнюючи конкурентні позиції підприємства-новатора та залучаючи надприбутки. Організації інтенсивного розвитку індустріальної формації користувалися ефектами реалізації нововведень разово, побоюючись високих ризиків та беручи до уваги лише надможливості для внутрішнього середовища. Підприємства, які під посилюючимся тиском глобального конкурентного середовища стають інноваційними, винайшли додаткові переваги від комерціалізації унікальних знань. Вони систематично цілеспрямовано пору-

шують ринкову рівновагу пропозицією інноваційного продукту і першими користуються наслідками свого опосередкованого впливу на зовнішнє середовище. Автори даної роботи звертають увагу, що миттєве перетворення підприємства інтенсивного розвитку на інноваційну організацію життєво неможливо. Реальною є поступова переорієнтація від інтенсивного на інноваційний тип розвитку, властивий прогресивним інноваційним організаціям. Тому було запропоновано поняття "підприємство інноваційного типу розвитку" (ПІТР), що уособлює множину комерційних юридичних осіб, довгострокове управління якими спрямовано на відмову від інтенсивного розвитку на користь інноваційного до цільового набуття якісних характеристик інноваційної організації [8].

Таким чином, інноваційний тип розвитку наслідуює усі переваги попереднього інтенсивного типу щодо вдосконалення внутрішнього середовища мікроекономічної системи та підсилює їх власними модернізуючими рисами. Про слідування підприємством у процесі господарювання інноваційному розвитку свідчать такі ознаки: а) набуття інноваційною діяльністю систематичного характеру і співпадіння її з основною діяльністю ринкового суб'єкта; б) цілеспрямований вплив підприємства на зовнішнє середовище, опосередковано через комерціалізацію новітніх знань і пропозицію унікального товару; в) досягнення вищих рівнів розвитку внаслідок збільшення ефективності господарювання на інноваційних засадах, а також внаслідок отримання конкурентних переваг від спланованого порушення ринкової рівноваги появою нововведення. Управління господарською діяльністю ПІТР на стратегічному й оперативному рівні зорієнтовано на слідування даному оптимізуемому перетворенню, на поступове розширення своїх можливостей для реалізації все ма-сштабніших цілей. Негативною традицією українського підприємництва є низька інвестиційна привабливість наукоємної господарської діяльності, що пов'язано з її високою ризиковістю та недосконалістю вітчизняної інноваційної інфраструктури. Розробка механізму запобігання загрозам і мінімізації ризиків основної діяльності підприємств інноваційного типу розвитку – це затребуваний сьогодні науковий внесок у справу розбудови національної економіки та подолання кризи.

Об'єктом дослідження є система інформаційного забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень керівництвом підприємств інноваційного типу розвитку. Предмет дослідження – методичне забезпечення логіко-математичного обґрунтування рішень щодо довгострокового (стратегічного) і короткострокового (оперативного) управління господарською діяльністю. Метою роботи є запропонування інформаційно узгоджених методичних рекомендацій вибору оптимальних управлінських рішень на усіх етапах господарської діяльності підприємств інноваційного типу розвитку.

Сучасний стан економічної науки характеризується численністю методичних рекомендацій щодо прийняття ефективних рішень у процесі стратегічного управління інтенсивним розвитком підприємства. Дослідження концепції стратегічного управління розвитком організації в роботах Ф. Бег'юлі, К. Ф. Грея, Е. У. Ларсона, Г. О. Трифілової, В. П. Александрової, дозволяють визначити шляхом досягнення стратегічних цілей підприємства проходження основних п'яти етапів господарської діяльності, викладених на рис. 1: 1) оцінювання можливостей з реалізації бажаних цілей; 2) розробка й обґрунтування стратегії як засобу досягнення довгострокових цілей; 3) підбір проектів, які забезпечать реалізацію стратегічних довгострокових цілей через поступове досягнення короткострокових цілей; 4) процес втілення проекту в життя; 5) контроль й аналіз досягнутих результатів, оцінювання змін у можливостях і перспективах підприємства щодо подальшого функціонування. Під час проходження зазначених етапів стратегічного управління будь-яке підприємство постає перед моментами вибору, а саме: а) вибір стратегії розвитку, оптимальної для стану зовнішнього середовища й умов зовнішнього; б) вибір проектів як інструментарію здійснення стратегічних змін, визначення послідовності їхнього здійснення; в) визначення критичних моментів під час реалізації проектів для вчасної відмови від тих, що виявилися провальними; г) ретроспективний аналіз змін, що сталися внаслідок реалізованих стратегічних й оперативних рішень під час господарювання. Економічна наука містить широкий спектр методичних рекомендацій, які розроблені провідними фахівцями та забезпечують математично-обґрунтований вибір напрямку дій на кожному переломному моменті. І. В. Воловельська запропонувала методичний підхід щодо вибору оптимальної стратегії підприємства через систему критеріїв часткових показників рівня його інноваційного потенціалу та конкурентного становища. М. О. Батьковський спроектував модель формування і оцінки стратегії розвитку високотехнологічного підприємства. В. С. Пономаренко, І. П. Отенко, М. В. Афанасьєв розробили методичні засади діагностування потенціалу підприємств. У межах концепції контролінгу запропоновано системи оцінки ефективності господарювання Л. А. Мачкур, Р. Капланом, Є. А. Солоненко. Численність прийнятих наукою концептуальних та методичних пропозицій ілюструє широкий спектр імен фахівців-економістів на рис. 1. Дослідження робіт провідних економістів дозволило виділити сім основних напрямків (сім пунктів на рис. 1), сім цільових сфер методичних розробок, в тому числі:

1. Математичне обґрунтування вибору стратегії (п. 1).
2. Математичне обґрунтування вибору проекту (п. 2).
3. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства (п. 3).
4. Побудова системи оперативного управління проектами, узгодженого із стратегічним плануванням (п. 4 рис. 1).
5. Оцінювання сукупного потенціалу підприємства та його складових (п. 5).
6. Аналіз якості та рівня розвитку підприємства через інтегральне оцінювання результатів господарювання (п. 6).
7. Оцінювання стану підприємства через систему збалансованих показників (п. 7).

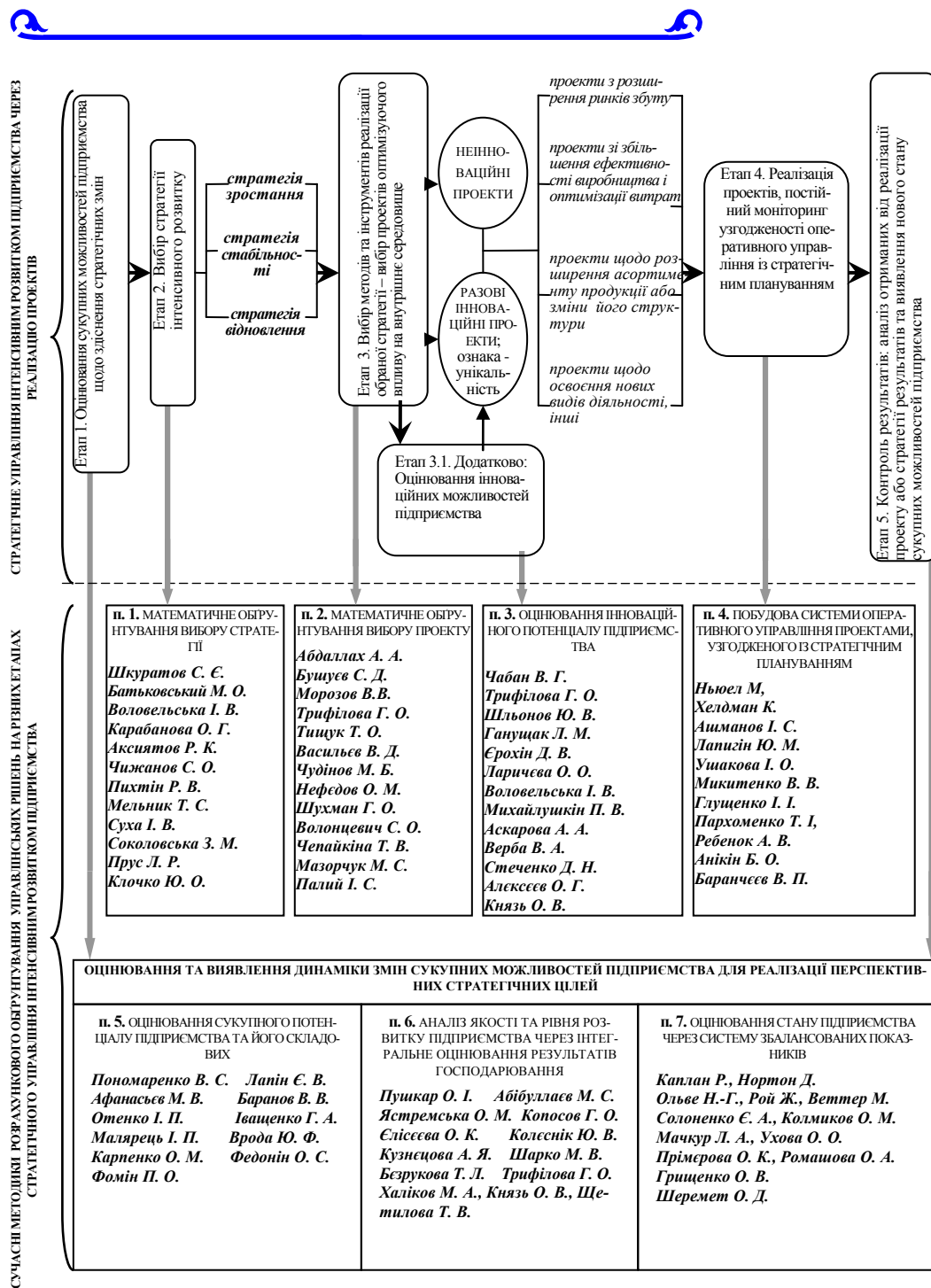


Рис. 1. Застосування сучасних науково-методичних рекомендацій прийняття ефективних рішень у процесі стратегічного управління інтенсивним розвитком підприємства

Графічно проілюстровано, для яких етапів стратегічного управління підприємством призначені методичні рекомендації авторів. При вирішенні проблеми оцінювання і виявлення динаміки змін сукупних можливостей організації на етапах 1, 5 науковці дотримуються трьох основних рівноправних варіантів, представлених у п. 5, 6, 7 рис. 1.

Слід відзначити глибину та багатосторонність альтернативних методів, які перелічені на рис. 1. Фахівці взяли їх за основу своїх методичних рекомендацій зі стратегічного та оперативного управління. Дослідження цих економістів повністю задовольняють інформаційні потреби тих суб'єктів господарювання, які розвиваються інтенсивно, але демонструють свою обмеженість щодо новітніх перспективних підприємств інноваційного типу розвитку. Причиною є особливості інноваційної складової господарської діяльності в обох випадках. Організація інтенсивного типу розвитку вдається до комерціалізації нововведення разово, а інноваційного типу – систематично і постійно. Тому якщо для першої достатньо разового проміжного оцінювання інноваційного потенціалу (додатковий етап 3.1 рис.1), то для другої – інноваційно-інвестиційний потенціал є сукупним потенціалом і



вимагає систематичного оцінювання з порівняннями у часі показниками. Крім того, невід'ємною рисою інноваційного розвитку є високий ризик. Мінімізувати його можна через систематичне та постійне використання досконалого математичного забезпечення прийняття управлінських рішень на усіх етапах господарювання, яке надає не розрізних оцінок численним проблемам вибору, а формує комплексну картину змін у господарській діяльності внаслідок будь-якого вибору завдяки спільній гнучкій інформаційній базі. Таким чином, для вирішення систематичних проблем вибору в різні моменти господарювання, керівництву ПІТР нераціонально та незручно використовувати рівнопланові методики, зазначені на рис. 1, оскільки вони інформаційно неузгоджені між собою і базуються на окремих для кожної методики спеціфічних показниках. Актуальною науковою проблемою у світі становлення підприємств інноваційного типу розвитку (ПІТР) є досягнення узгодженості аналітичної системи показників як інформаційної основи вирішення проблем вибору на усіх етапах господарської діяльності. Автори даної роботи пропонують першочерговим кроком до вирішення сформульованої проблеми організацію стратегічного управлінського обліку на підприємстві як універсальної системи інформаційного забезпечення вибору змісту та напрямку господарювання [9]. Завданням стратегічного управлінського обліку вбачається виявлення, вимір, нагромадження, аналіз, підготовка, інтерпретація і передача усіх необхідних даних для застосування в моменти вибору підприємствами інноваційного типу розвитку таких методичних рекомендацій, які пропонуються авторами:

1) методичних рекомендацій щодо вибору стратегії інноваційного розвитку на основі оцінювання інноваційних можливостей ПІТР методом нечіткого логічного виводу;

2) методичних рекомендацій вибору інноваційних проектів, підпорядкованих обраній стратегії, шляхом їхнього ранжування за пріоритетністю;

3) методичних рекомендацій оцінювання рівнів розвитку ПІТР на моменти завершення кожного інноваційного проекту з метою виявлення динаміки та тенденцій розвитку ПІТР (економетричним методом рівнів розвитку).

Як ключовий узгоджуючий показник для застосування зазначених методичних рекомендацій пропонується μD^t – частина доходу ПІТР після погашення всіх інноваційних витрат, як змінних, так і постійних (формула (11) табл. 1) [9]. Із формул (7), (11) отримуємо тотожності (12), (13) з табл. 1. З одного боку, показник μD^t – це маржинальний дохід за вирахуванням постійних інноваційних витрат (формула (12) табл. 1). З іншого, показник μD^t є алгебраїчною сумою чистого операційного прибутку та постійних неінноваційних витрат ПІТР, які необхідні для збереження функціонування такого підприємства як економічної системи незалежно від того, здійснюється чи ні інноваційна діяльність (формула (13) табл. 1). Практичне значення запропонованого показника системи управлінського обліку ПІТР полягає в можливості визначення даною організацією рівня умовно-постійних неінноваційних витрат a^{nec} , яких достатньо для забезпечення її життєздатності в часовому плановому інтервалі T. Це дозволяє при плануванні інноваційної діяльності усвідомити та лімітувати обсяг коштів, який є "недоторканим" життєзабезпеченням ПІТР, тобто не призначений ані для покриття минулих витрат, ані для інвестування в наступний проект.

Таблиця 1

Показники господарської діяльності ПІТР

№ з/п	Абсолютні показники господарської діяльності ПІТР		Розрахункова формула або інформаційне джерело отримання
	Умовне скорочення	Назва показника	
1	D^t	дохід, який отримано за час t, від основної операційної діяльності ПІТР, що є інноваційною; C – ціна за одиницю x; x – кількісно описаний фактор витрат	$D = C \cdot x$ (1)
2	C^t	витрати інноваційної (основної операційної) діяльності ПІТР	$C^t = a^{in} + b^{in} \cdot x$ (2)
3	$b^{in} \cdot x$	змінні інноваційні витрати ПІТР (є загальними змінними витратами)	Звіт про фінансові результати
4	A^t	загальні постійні витрати господарської діяльності ПІТР	$a^t = a^{in} + a^{nec}$ (3)
5	a^{in}	постійні інноваційні витрати ПІТР	Бухгалтерські рахунки
6	a^{nec}	(necessary – потрібні, необхідні) інші неінноваційні витрати ПІТР, які є постійними	Бухгалтерські рахунки
7	C^Σ	загальні витрати звичайної господарської діяльності ПІТР	$C^\Sigma = C^t + a^{nec} = a^{in} + b^{in} \cdot x + a^{nec}$ (4) (5)
8	ЧП^t	чистий прибуток господарської діяльності ПІТР, який отримано за час t	$\text{ЧП}^t = D^t - C^\Sigma$ (6)
9	МД^t	маржинальний дохід господарської діяльності ПІТР	$\text{МД}^t = D^t - b^{in} \cdot x = \text{ЧП}^t + A^t = \text{ЧП}^t + a^{in} + a^{nec}$ (7) (8) (9)
10	μD^t	частина доходу ПІТР після погашення всіх інноваційних витрат, як змінних, так і постійних	$\mu D^t = D^t - C^t = D^t - b^{in} \cdot x - a^{in} = \text{МД}^t - a^{in} = \text{ЧП}^t + a^{nec}$ (10) (11) (12) (13)
11	СФЕ^t	сукупний фактичний ефект ПІТР, отриманий за час t	$\text{СФЕ}^t = \text{ЧП}^t = \mu D^t - a^{nec}$ (14) (15)
12	ЕЕ^t	економічна ефективність господарської діяльності ПІТР за час t	$\text{ЕЕ}^t = \text{ЧП}^t / C^\Sigma = \frac{(\mu D^t - a^{nec})}{(a^{in} + b^{in} \cdot x + a^{nec})}$ (16) (17)

Взаємозв'язок пропонованого методичного забезпечення ефективного управління господарською діяльністю ПІТР з етапами стратегічного управління ілюструє рис. 2.

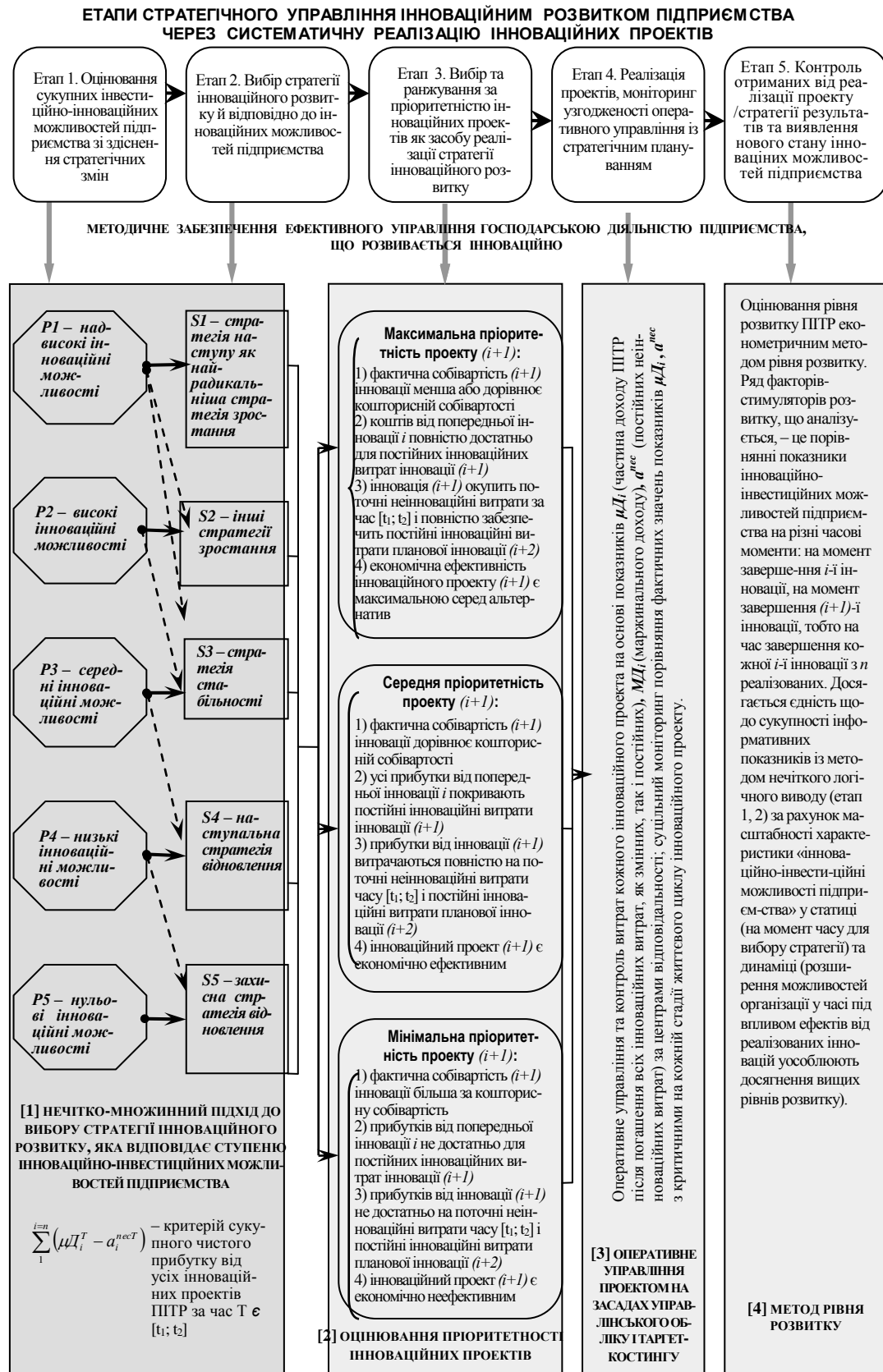


Рис. 2. Методичне забезпечення ефективних управлінських рішень за етапами стратегічного управління господарюванням підприємства, яке розвивається інноваційно



Блок [1] уособлює застосування елементів теорії нечіткої логіки для обґрунтування вибору стратегії розвитку. Вводяться лінгвістичні змінні "Пріоритетні стратегії підприємства", "Ступінь інноваційних можливостей підприємства" і нечіткі підмножини, які утворюють повну множину значень введених змінних, а потім встановлюється однозначна відповідність між введеними змінними (табл. 2).

Таблиця 2

Відповідність лінгвістичних змінних "Ступінь інноваційних можливостей підприємства" та "Пріоритетні стратегії розвитку"

Тип стратегічної поведінки підприємства	Значення змінної "Пріоритетні стратегії розвитку" "S" – strategy, <i>англ.</i> стратегія		Значення змінної "Ступінь інноваційних можливостей підприємства" "P" – possibility, <i>англ.</i> можливість	
Стратегії впливу	S ₁	Стратегія наступу як найрадикальніша стратегія зростання	P ₁	Надвисокі інноваційні можливості
	S ₂	Інші стратегії зростання	P ₂	Високі інноваційні можливості
Стратегія утримування	S ₃	Стратегія стабільності	P ₃	Середні інноваційні можливості
Стратегії адаптації	S ₄	Наступальна стратегія відновлення	P ₄	Низькі інноваційні можливості
	S ₅	Захисна стратегія відновлення	P ₅	Нульові інноваційні можливості

Для аналізу використовується система показників X_i структурних складових інноваційних можливостей, для кожного з яких вводиться лінгвістична змінна V_i "Рівень показника X_i " на множині значень:

- V_{11} – підмножина "дуже низький рівень показника X_i ".
- V_{12} – підмножина "низький рівень показника X_i ".
- V_{13} – підмножина "середній рівень показника X_i ".
- V_{14} – підмножина "високий рівень показника X_i ".
- V_{15} – підмножина "дуже високий рівень показника X_i ".

Як показник, який характеризує нагромаджений економічний ефект від ретроспективної господарської діяльності, пропонується застосувати сукупний чистий прибуток від n проектів ПІТР за час $T \in [t_1; t_2]$. Накопичений чистий прибуток підприємства є повною кількісною характеристикою господарювання, яка використовується як ключовий критерій в роботах А. А. Абдаллаха, О. А. Ромашової, П. В. Михайлушкіна, та ін. З позиції стратегічного управлінського обліку чистий прибуток можна визначати не тільки разово за календарний період (за класичним бухгалтерським обліком), але й як різницю сукупного за усіма проектами μD_t^T та постійними неінноваційними витратами a^{pec} за період $T \in [t_1; t_2]$:

$$\text{ЧистийПрибуток}^T = \sum_1^{i=n} (\mu D_i^T - a_i^{pecT}) \quad (18)$$

Подальші розрахунки із застосуванням елементів теорії нечітких множин дозволяють отримати лінгвістичний опис ступеня інноваційних можливостей підприємства, відповідну пріоритетну стратегію розвитку та ступінь впевненості експерта у правильності його класифікації. Методом нечіткого логічного виводу отримуємо висновок про пріоритетну стратегію підприємства не тільки лінгвістичної форми, але й з характеристикою якості тверджень.

Зазначимо, що підприємство інноваційного типу розвитку може використовувати усі п'ять наведених у табл. 2 стратегій розвитку. Але ПІТР позиціюється як інноваційне підприємство тільки тоді, коли отримує високі або надвисокі інноваційні можливості, тож може дозволити собі застосовувати лише стратегії зростання: збільшувати розміри організації через нарощування виробничих потужностей та освоєння нових напрямів діяльності. Цільовим базовим напрямком розширення активності підприємства стає вихід на новий ринок з новим товаром. Відмітною ознакою досягнення ПІТР бажаного стану інноваційного підприємства стає систематичне застосування стратегії впливу, уникаючи необхідності вдавання до стратегій адаптації чи утримування в господарській діяльності.

Блок [2] рис. 2 уособлює вибір інноваційних проектів як засобу реалізації визначеної стратегії. Пропонується ранжувати множину наявних альтернативних проектів на максимально, середньо та мінімально пріоритетні за чотирма умовами прийняття або неприйняття проекту. Алгоритм вибору проекту ілюструє рис. 3.

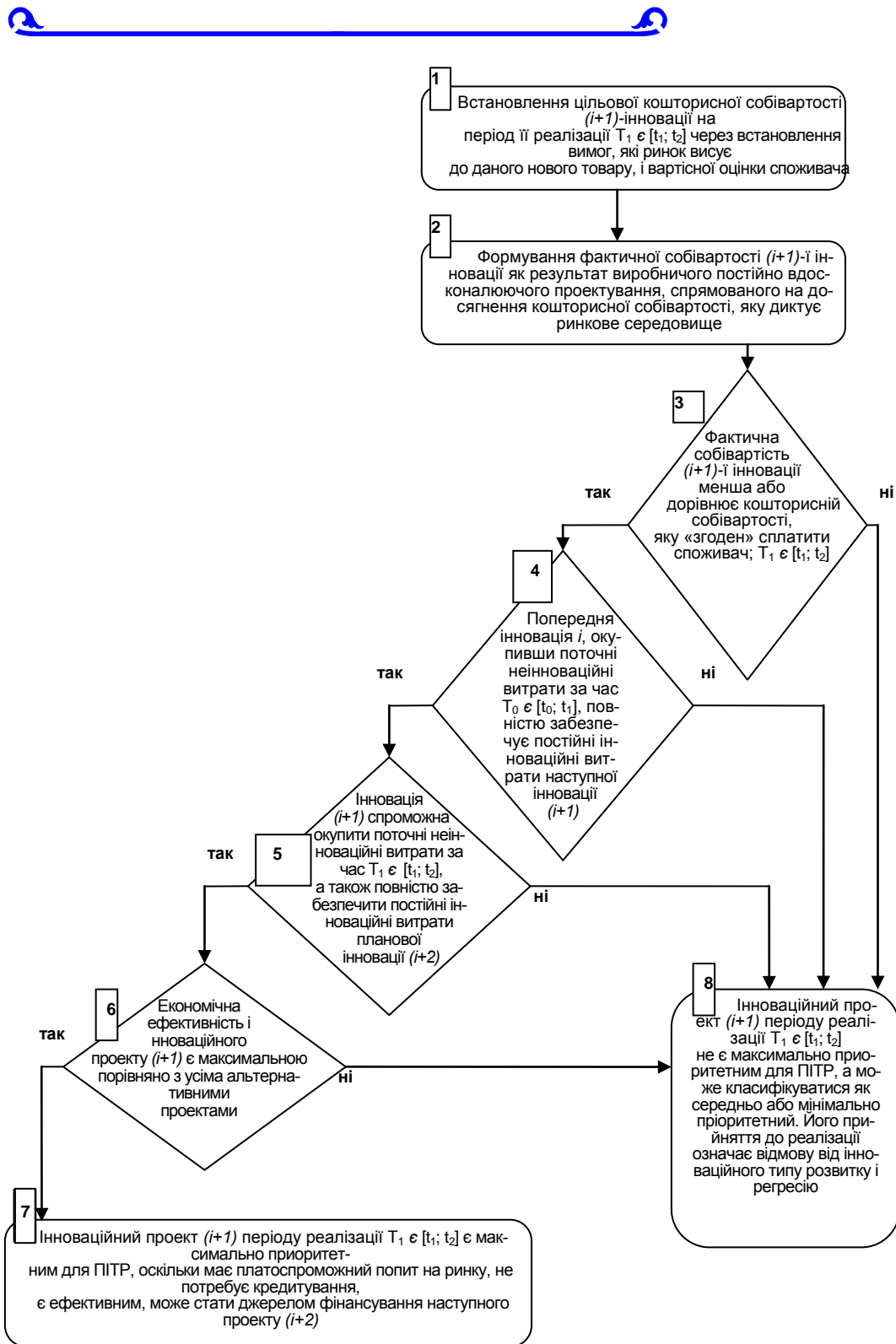


Рис. 3. Послідовність вибору максимально пріоритетного інноваційного проекту підприємством інноваційного типу розвитку (ПІТР) на основі критеріїв оцінювання

Математична характеристика максимально пріоритетного інноваційного проекту для реалізації стратегії ПІТР – система (1):

$$\left\{ \begin{array}{l} \mu D_{i+1\Phi_{AKT}}^{T_1} - \mu D_{i+1\Phi_{AKT}}^{T_1} \langle C_{iKOШT}^{innovT_1} - \text{фактична собівартість } (i+1)\text{-ї інновації менша або дорівнює кошторисній собівартості, яку «згоден» сплатити споживач; } T_1 \in [t_1; t_2] \\ \mu D_i^{T_0} - a_i^{necT_0} \langle a_{i+1}^{innovT_0} \rangle - \text{попередня інновація } i, \text{ окупивши поточні неінноваційні витрати за час } T_0 \in [t_0; t_1], \text{ повністю забезпечує постійні інноваційні витрати наступної інновації } (i+1) \\ \mu D_{i+1}^{T_1} \langle a_{i+1}^{necT_1} + a_{i+2}^{innovT_1} \rangle - \text{інновація } (i+1) \text{ спроможна окупити поточні неінноваційні витрати за час } T_1 \in [t_1; t_2], \text{ а також повністю забезпечити постійні інноваційні витрати планової інновації } (i+2) \\ EE_{i+1}^{T_1} = \frac{\mu D_{i+1}^{T_1} - a_{i+1}^{necT_1}}{C_{i+1}^{innovT_1} + a_{i+1}^{necT_1}} \rightarrow \max - \text{економічна ефективність інноваційного проекту } (i+1) \text{ є максимальною порівняно з усіма альтернативними проектами} \end{array} \right.$$

Математична характеристика інноваційного проекту середньої пріоритетності для реалізації стратегії ПІТР (проект набуває даної характеристики за виконання хоча б одного з рівнянь сукупності) – сукупність (2):

$$\left\{ \begin{array}{l} \mu D_{i+1\Phi_{AKT}}^{T_1} - \mu D_{i+1\Phi_{AKT}}^{T_1} = C_{iKOШT}^{innovT_1} - \text{фактична собівартість } (i+1)\text{-ї інновації дорівнює кошторисній собівартості, яку «згоден» сплатити споживач; } T_1 \in [t_1; t_2] \\ \mu D_i^{T_0} - a_i^{necT_0} = a_{i+1}^{innovT_0} - \text{попередня інновація } i, \text{ окупивши поточні неінноваційні витрати за час } T_0 \in [t_0; t_1], \text{ забезпечує постійні інноваційні витрати наступної інновації } (i+1); \text{ немає надлишків} \\ \mu D_{i+1}^{T_1} = a_{i+1}^{necT_1} + a_{i+2}^{innovT_1} - \text{інновація } (i+1) \text{ спроможна окупити поточні неінноваційні витрати за час } T_1 \in [t_1; t_2], \text{ а також забезпечити постійні інноваційні витрати планової інновації } (i+2); \text{ немає надлишків коштів} \\ EE_{i+1}^{T_1} = \frac{\mu D_{i+1}^{T_1} - a_{i+1}^{necT_1}}{C_{i+1}^{innovT_1} + a_{i+1}^{necT_1}} \geq 1 - \text{інноваційний проект } (i+1) \text{ є економічно ефективним} \end{array} \right.$$

Математична характеристика інноваційного проекту мінімальної пріоритетності для реалізації стратегії ПІТР (проект набуває даної характеристики за виконання хоча б одного з рівнянь сукупності і не має прийматися до виконання) – сукупність (3):

$$\left\{ \begin{array}{l} \mu D_{i+1\Phi_{AKT}}^{T_1} - \mu D_{i+1\Phi_{AKT}}^{T_1} \langle C_{iKOШT}^{innovT_1} \rangle - \text{фактична собівартість } (i+1)\text{-ї інновації перевищує рівень кошторисної собівартості, яку «згоден» сплатити споживач} \\ \mu D_i^{T_0} - a_i^{necT_0} \langle a_{i+1}^{innovT_0} \rangle - \text{попередня інновація } i, \text{ окупивши поточні неінноваційні витрати за час } [t_0; t_1], \text{ не забезпечує постійні інноваційні витрати наступної інновації } (i+1); \text{ виникає необхідність кредитування} \\ \mu D_{i+1}^{T_1} \langle a_{i+1}^{necT_1} + a_{i+2}^{innovT_1} \rangle - \text{інновація } (i+1) \text{ спроможна окупити поточні неінноваційні витрати за час } [t_1; t_2], \text{ але не забезпечить покриття постійних інноваційних витрат планової інновації } (i+2); \text{ виникає необхідність кредитування} \\ EE_{i+1}^{T_1} = \frac{\mu D_{i+1}^{T_1} - a_{i+1}^{necT_1}}{C_{i+1}^{innovT_1} + a_{i+1}^{necT_1}} \leq 1 - \text{інноваційний проект } (i+1) \text{ є економічно неефективним або лише беззбитковим} \end{array} \right.$$

Зазначимо, що інноваційний проект класифікується як максимально пріоритетний за одночасного виконання усіх чотирьох умов системи (1). Якщо за проектом виконується хоча б одна умова сукупностей (2) та (3), проект має класифікуватися за негативною ознакою за найменшою пріоритетністю.

Блок [3] рис. 2 розкриває доцільність застосування стратегічного управлінського обліку як обліково-аналітичної системи інформаційного забезпечення прийняття ефективних рішень ПІТР. Він підпорядкований інформаційним потребам лише внутрішніх користувачів, але забезпечує як прийняття стратегічних рішень, так і узгоджених з ними оперативних, оброблюючи та аналізуючи дані не тільки про внутрішнє середовища підприємства, але й про зовнішнє.

Блок [4] рис. 2 уособлює застосування економетричного методу рівня розвитку, який дозволяє оцінити розвиток об'єкта (у даному випадку – підприємства) у часі. Метод входить до групи методів згортки і призначений для згортки сукупності факторів-стимуляторів інноваційного розвитку (показники інноваційно-інвестиційних можливостей за n спостережень). Складається з таких процедур: стандартизація і нормування обраних показників та приведення їх до однієї розмірності; формування полюсів-еталонів як максимального значення з усіх значень за кожним показником; розрахунок Евклідової відстані між об'єктами-значеннями і полюсами; розрахунок інтегрального показника D_i – показника рівня розвитку ПІТР. Оскільки блок [1] (інноваційні можливості ПІТР) укомплектовано показниками стратегічного управлінського обліку, блок [4] також вибирає їх і має вихідною інформацією сукупність даних про інноваційні можливості підприємства на різні моменти часу. Часові відстані між вимірами інноваційних можливостей можуть обиратися будь-які (довгострокові і короткострокові) завдяки базовим гнучким показникам стратегічного управлінського обліку.

Науковою новизною даної роботи є пропозиція підвищити ефективність вибору оптимальних управлінських рішень у процесі господарської діяльності підприємств інноваційного типу розвитку шляхом використання запропонованих інформаційно узгоджених методичних рекомендацій.

Подальша робота колективу авторів спрямована на практичне застосування отриманих наукових результатів при розробці програм інноваційного розвитку ТОВ "Агроімпорт" та ТОВ "Харківський завод підйомно-транспортного устаткування".

Література: 1. Жилияв І. Б. Особливості формування сучасної національної інноваційної системи України / І. Б. Жилияв // Інвестиції та інноваційний розвиток. – 2009. – № 4. – С. 12–18. 2. Economic Report of the President. Wash., 2001. [Electronic resource]. – Access mode : <http://fraser.stlouisfed.org/publications/ERP/issue/1694/>. 3. Обама Б. Наука нужна как никогда раньше / Барак Обама // Представительная власть – XXI век:



законодавство, коментарии, проблемы. – 2009. – № 4-5. – С. 1–6. 4. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи" від 17 червня 2009 року № 680-р // Офіційний вісник України. – 2009. – № 47. – С. 533. – Ст. 1593. 5. Проект Закону про Державну програму економічного і соціального розвитку України на 2010 рік, внесений Кабінетом Міністрів України, реєстр. 5140 від 16.09.2009 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=36143. 6. Обсяги інвестицій в економіку України у I півріччі 2009 року // Інвестиції та інноваційний розвиток. – 2009. – № 4. – С. 53-57. 7. Офіційний сайт компанії "Агроімпорт". – Режим доступу : http://agroimport.com.ua/data/pdf/katalog_traktorov_i_spectehniki_slobozhanec.pdf. 8. Лабунська С. В. Сутність та особливості підприємств інноваційного типу розвитку як ринкових лідерів сучасної економіки / С. В. Лабунська, Н. В. Курган // Економіка розвитку. – Вересень 2009. – № 3 (51). – С. 50–54. 9. Лабунська С. В. Вдосконалення агрегованих управлінських показників системи інформаційного забезпечення підприємства інноваційного типу розвитку / С. В. Лабунська, Н. В. Курган // Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток України: проблеми науки та практики. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції 26–27 листопада 2009 року. – 2009. – 312 с. 10. Brausch J. M. Beyond ABC: Target costing for profit enhancement / J. M. Brausch // Management Accounting. – November. – 2004. – Pp. 45-49. 11. Cokins G. Integrating target costing and ABC / G. Cokins // Journal of Cost Management. – July/August, 2002. – Pp. 13–22. 12. Robinson F. A. Practical Guide To Target Costing / F. Robinson // Stylus Publications.

Наумік К. Г.

УДК 330: 316.77

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЇ ЯК РЕСУРСУ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Визначено основні концепти Інтернет-комунікації та досліджено ціннісні засади їх формування і розвитку.

Аннотация. Определены основные концепты Интернет-коммуникации и исследованы ценностные основы их формирования и развития.

Annotation. Main Internet-communication concepts are defined and value bases of their formation and development are investigated.

Ключові слова: Інтернет-комунікація, інформаціональна економіка, віртуальний простір, комунікаційні технології, мережна організація.

Поняття Інтернет-комунікація зародилося в 60-х роках і активно стало розвиватися, починаючи упровадження системи World Wide Web. Визначення парадигм ідеї Інтернет-комунікації вимагає опису області застосування й способів реалізації системи понять (базових концептів), що конструюють Інтернет-комунікації й відкривають розуміння ціннісних основ цих комунікацій.

Традиційне визначення терміна "комунікація" – це передача інформації. Наприклад, комунікація (лат. communicatio, communico – роблю загальним, зв'язую, спілкуюся) – шлях повідомлення; спілкування, передача інформації від людини до людини у процесі діяльності [1]. "Комунікація масова – передача інформації від людини до людини шляхом використання різних каналів і засобів масової інформації" [2, с. 236].

Інтернет-комунікація, поширюючись у повсякденне життя людей, обумовлює принципи зміни у структурі соціальної комунікації. Починаючи з 1970-х років учені J. Blumler, E. Katz, K. Rosengren, J. B. Walther, E. B. Parker, M. Morris, C. Ogan займалися новими комунікаційними технологіями й впровадженням їх у соціальну систему [3 – 5 та ін.]. Дослідники зустрічаються із проблемою методологічного характеру, тому що для вивчення нових комунікативних технологій використовуються попередні теорії комунікації й відповідні їм категорії та методології ранніх технологій. В. І. Аршинів, Ю. А. Данилов, В. В. Тарасенко. справедливо вважають, що "таких понять, як інформація, обмін інформацією, зберігання інформації вже недостатньо для пояснення процесів, що відбуваються у складній системі Інтернет. У певному розумінні, розмова про те, що мережа служить для зберігання й обробки інформації, схоже на розмову про те, що океан "потрібний" для зберігання й обробки – іноді це правильно, але не завжди – в океані можуть бути й більш цікаві речі" [6].

Очевидно, що зміни, які відбуваються в області теорії й практики комунікації, вимагають нових наукових підходів. Слушна ідея І. Паркера, що за умови появи нових інформаційних технологій необхідна абсолютно нова програма досліджень щодо вивчення техніки їх ефективного використання [7]. На практиці як методологія аналізу найчастіше використовуються ті способи проведення

© Наумік К. Г., 2010



досліджень, які вже застосовувалися для традиційних ЗМІ (наприклад, визначення кількості користувачів, частота транслявання інформації). Слід також погодитися з Д. Брайантом та С. Томпсоном, що дефіцит теоретичних моделей, які ілюструють транзактну природу сучасних засобів комунікації, підкреслюється стрімким розвитком і поширенням нових комунікаційних технологій [8].

Комунікативне середовище, опосередковане Інтернетом, надає традиційним видам спілкування оригінальний і самостійний характер. Техніко-опосередковане спілкування є як і засобом міжособистісного спілкування ("один – одному"), так і формою масової комунікації ("один – багатьом" і "багато – багатьом"). Сучасне Інтернет-спілкування містить у собі всі виміри соціальної взаємодії: економічні, політичні, соціальні й культурні, що може вплинути на природу соціального життя. Інтернет як засіб інтерактивної комунікації досяг високого рівня розвитку й впливу на громадське життя, тому він надає нові перспективи як для міжособистісних відносин ("дуальні" соціальні відносини), так і для побудови співтовариства ("мережі" соціальних відносин).

Визначень мережі Інтернет існує безліч. На думку Е. Журавльова "з погляду системного підходу мережа Інтернет – це певний тип складної системи, що саморозвивається, і складається з різномірних взаємопов'язаних елементів та підсистем, властивостей й відносин, створеної людьми на основі зворотнього зв'язку та діючої в певних межах. Елементи системи Інтернет: технічні ресурси, інформаційні ресурси, програмні ресурси, технології, кваліфіковані фахівці, енергетичні ресурси й користувачі" [9]. Соціологічний підхід акцентує увагу на комунікативних можливостях і соціальних відносинах взаємодіючих людей у глобальному інформаційному середовищі. З даної точки зору І. Засурский визначає Інтернет як набір комунікаційних каналів, комунікаційне середовище [10]. А. Соколов конкретизує це визначення, виходячи із сутнісних функцій, властивих мережі: "Інтернет – глобальна соціально-комунікаційна комп'ютерна мережа, призначена для задоволення особистісних і групових комунікаційних потреб за рахунок використання телекомунікаційних технологій" [11].

Ураховуючи різні підходи до визначення понять Інтернет і Інтернет-комунікація, слід виділити основні концепти цієї нової системи – віртуальна реальність, віртуальний суб'єкт образ, мережна організація, Інтернет-бізнес. Наприклад, Інтернет – це простір, а суб'єкт, що перебуває в ньому, бере участь у прямому міжособистісному спілкуванні, в обміні думками й почуттями з іншими суб'єктами, представленими в цьому просторі. З'являється термін "віртуальний простір" або "віртуальна реальність".

Потрапляючи в мережу, суб'єкт бере участь у процесі Інтернет-комунікації, повідомляючи інформацію в мережу й сприймаючи її опосередковано. Аналіз різних форм спілкування в Інтернеті дозволяє зробити висновок про те, що Інтернет завдяки анонімності, доступності, невідомості, множинності, безпеці й простоті використання створює умови для маніпуляції ідентичністю особистості. У процесі Інтернет-комунікації стає можливим конструювання віртуальних особистостей, що уможлиблює Інтернет-залежність. Таким чином, у системі Інтернет-комунікації одним з елементів стає віртуальний суб'єкт-образ. Сприйняття людини людиною стає відділеним від базових категорій соціального пізнання, які виражені в зовнішньому вигляді, таких, як стать, раса, вік і приналежність до певного соціального прошарку.

У. Дизард [12] указує на відмінність нових комунікаційних технологій від масових комунікацій, де теж можна простежити деякі ознаки Інтернет-комунікації: децентралізація джерела повідомлень, інтерактивний формат поширення інформаційної продукції, контроль споживачів над змістом, часом і формою одержання обраного сервісу. Н. В. Коритнікова [13] визначає Інтернет-комунікацію як інтерактивну (мульти)медійну комунікацію, що дозволяє забезпечувати необхідною інформацією користувачів на будь-якому рівні зацікавленості, що й не має єдиного центру керування. Як наслідок, виникає характеристика децентралізації поняття "мережна організація".

Нова соціальна структура у вигляді мережного суспільства є основою нової економіки. На думку М. Кастельса і Є. Кисельової ця економіка нового виду капіталізму, інформаційного й глобального. Інакше кажучи, знання й інформація стають ключовими джерелами продуктивності й конкурентоспроможності, цих двох вирішальних факторів будь-якої економіки. Нова економіка організована навколо інформаційних мереж, що не мають центру, і заснована на постійній взаємодії між вузлами цих мереж, незалежно від того, локальні вони або глобальні. Постійна адаптація до вихреподібної зміни кон'юнктури в галузі капіталу, попиту й технологій – от суть цієї гри. Єдиним правилом є повна відсутність правил. Якщо вони ще й існують, то обходяться за допомогою використання безлічі мереж [14].

Поняття Інтернет-бізнес стає ще одним визначальним концептом Інтернет-комунікації.

Розвиток нової форми передачі інформації в глобальних масштабах безумовно спричинить зміни в соціальних процесах. Так, класична теорія інформаційного суспільства, наприклад, інформаційно-технологічна парадигма М. Кастельса, пояснює зміни соціальної системи під впливом розвитку інформаційних технологій, а за допомогою теорії мережного суспільства М. Кастельса існує можливість розглянути моделі Інтернет-комунікації. У свою чергу теорія віртуалізації суспільства, розбрана в роботах Ж. Бодрийяра, Р. Барта, Н. Лумана, дає можливість визначити джерела віртуалізації, у процесі використання Інтернет-комунікації, і вивчити категорію комунікативних ресурсів Інтернету.

М. Кастельс дає свій варіант поняття нова економіка — "інформаційне суспільство" (informational society), проводячи аналогію з поняттям "індустріальне суспільство", у якому панує ідея про індустріальну основу виробничих відносин. Він відзначає: "Індустріальне суспільство (звичайне поняття в соціологічній традиції) є не просто суспільство, де є індустрія, але суспільством, де соціальні й технологічні форми соціальної організації пронизують усі сфери діяльності, починаючи з домінуючих — в економічній системі й у військовій технології, і закінчуючи об'єктами й звичаями



повсякденному життя" [15, с. 43]. Термін "інформаціональне суспільство" у трактуванні М. Кастельса вказує на особливу ознаку соціально-виробничої організації, у якій створення інформації, її обробка й передача стають базовими джерелами продуктивності й влади завдяки виникненню в даний історичний період нових технологічних умов. Основні відмітні характеристики в період інформаціональної економіки відображено в таблиці.

Таблиця

Відмітні характеристики інформаціональної економіки

Характеристики	Індустріальна	Інформаціональна
Види комунікацій	Міжособистісна комунікація Масова комунікація	Інтернет-комунікація
Ступінь відкритості інформації	Централізована й вибірково засекречена	Відкрита, розподілена
Форми інформаційних ресурсів	Друкована продукція Телевізійна продукція Радіопродукція	Інтернет ресурси
Основа соціальної нерівності	Рівень знання	Рівень доступу до інформації
Принцип передачі інформації	Адресний	Мережний
Характер виробничих процесів	Реальний	Віртуальний
Характер мотивації передачі інформації	Пізнавально-споживацький Комунікативний	Ігровий

Нова економіка відрізняється не тільки глобалізацією й активними інтегративними процесами, розвивається новий вектор трансформації суспільства – "віртуалізація" як перехід основних видів діяльності у віртуальний простір мережі Інтернет. Інформаційна й комунікативна активність людей масово переноситься на взаємодію в режимі он-лайн.

Мережні відносини виробництва ведуть до спрощення класових відносин. Це не усуває експлуатацію, соціальну диференціацію й соціальний опір. Але, на думку М. Кастельса, соціальні класи, що базуються на виробництві, у тому виді, у якому вони існували в індустріальну епоху, припиняють своє існування в мережному суспільстві [16, с. 18]. Відносини споживання (тобто культурно значиме, диференційоване присвоєння продукту) визначаються взаємодією між відносинами виробництва й культурою. Впровадження мереж у виробничі відносини веде, з одного боку, до індивідуалізації праці й збільшує диференціацію та нерівність споживання, а з іншого – фрагментація культури й індивідуалізація позицій у виробничих відносинах веде спільно до зростання диверсифікованості зразків споживання, життєвих стилів. Владні відносини також перетерплюють зміни: ієрархічний принцип їх організації замінюється мережним. Владні відносини, що продовжують існувати в суспільстві, ухвалюють іншу форму: "влада інформаційних потоків переважає над потоками влади" [16, с. 20].

В інформаціональному суспільстві, як уважає М. Кастельс, відбувається перехід від "галактики Гутенберга" до "галактики Маклюєна" [15, с. 314]. Суспільство, у якому домінує телебачення, можна охарактеризувати як систему масової інформації. Формування масового суспільства й поява масової культури була багато в чому результатом того, що нова електронна комунікаційна технологія контролювалася урядами й олігополією великих корпорацій. Однак найбільш істотна зміна, внесена в соціальне життя у зв'язку з появою телебачення, полягало не в його централізації й не в його потенціалі як зброї пропаганди. Телебачення означало, насамперед, кінець панування галактики Гутенберга, тобто системи комунікації, у якій домінували типографське мислення й фонетичний алфавіт. Формується галактика Маклюєна: "...Телебачення завершує цикл почуттєвого сприйняття світу людиною... Телебачення вводить у практику активний дослідницький підхід, який містить у собі всі чуття одночасно, а не один зір. Вам доводиться бути "з" ним ... У телебаченні образи проєктують на вас. Ви служите екраном. Образи обволікаються навколо вас. Ви є точкою зникнення. Це створює свого роду спрямованість усередину, зворотну перспективу..." [17].

На думку ряду авторів, логіка мережних комунікацій стала домінувати, руйнувати не відповідні їй комунікаційні моделі. Роль традиційних соціальних співтовариств у масових комунікаціях стала знижуватися. Зберегли свій вплив тільки ті з них, хто прийняли логіку Мережі [18, с. 505]. На думку М. Кастельса, з погляду сучасного суспільства електронні комунікації і є власне комунікаціями. Завдяки "цифровій, мережній комунікації всі види повідомлень у суспільстві нового типу працюють у бінарному режимі: присутність або відсутність у комунікаційній мультимедіасистемі. Усі інші повідомлення зведені до індивідуального уявлення або до усе більш маргіналізуючих субкультурам, де панують особисті контакти. Однак із цього не випливає, що йде процес гомогенізації проявів культури й повне панування над кодами з боку декількох відправників, що займають центральне положення. Саме через диверсифікованості, мультимодальності й нестійкості нової комунікаційної системи вона здатна охоплювати й інтегрувати всі форми вираження інтересів і цінностей, включаючи й вираження соціальних конфліктів" [19, с. 353]. Ціною включення в систему є прийняття її логіки, мови, системи кодування й декодування.

Останнім часом усе частіше пишуть про те, що людство вступає в епоху, коли образ світу, створюваний СМК і, насамперед, телебаченням, а в останні роки й не без допомоги Інтернет, багато в чому не збігається з дійсністю. Новітні комунікаційні технології створюють принципово інший,

невідомий раніше "глобальний простір – час": локальний, обмежений простір буквально стає світовим, а конкретний час здобуває досить відносний характер, тому що більш важливо не те, коли і як саме відбулася та чи інша подія, скільки те, коли і як вона була представлена й сприйнята [20, с. 101]. У зв'язку зі зростанням у сучасному світі ролі засобів комунікації багато ключових питань соціологічного аналізу сьогодні можуть бути визначені в термінах впливу інформаційного й символічного змісту, що зроблені і передані індустрією ЗМІ. Комунікації впливають на типові умови повсякденного життя, у яких інформаційна продукція сприймається її одержувачами.

У тому суспільстві, де люди надають образам не менше, а часом і більше значення, ніж реальним подіям, розвиток інформаційних технологій не може здійснюватися інакше, крім як у напрямку створення систем централізованого керування й програмування соціальних процесів [21, с. 18]. Відповідно, використання СМК і контроль над змістом переданих ними повідомлень із переходом до інформаційного суспільства стає однією з обов'язкових умов здійснення, утримання, а в необхідних випадках і завоювання влади. Той факт, що комунікація як створення образів відіграє в сучасному суспільстві вирішальну роль, затверджують Г. М. Маклюен, Р. Барт, Ж. Бодрийяр, Н. Луман і М. Кастельс.

Знайомство з роботами перерахованих соціологів дозволяє зробити висновок про те, що логіка мережних комунікацій починає формувати характер усіх комунікаційних процесів, у тому числі й масових комунікацій, незважаючи на те, що безпосередньо в мережні комунікації включено не більше однієї десятої частини всього населення. Найголовнішим виявляється не тільки формальна приналежність до мережних співтовариств, а функціональна залежність від їхньої мови, кодів, організації комунікацій.

Важливо підкреслити вплив наростаючої швидкості мережних комунікацій і надмірності інформаційних масивів. В епоху другої половини ХХ століття зростання швидкостей і обсягів інформаційних процесів привело до формування мозаїчної культури, постмодерністської естетики, вплинуло на появу постнекласичної наукової парадигми. Зараз вчені намагаються осмислити ситуацію, коли мережні інформаційні потоки прискорюються й зростають багаторазово.

У сфері формування ідеологій комунікаційних співтовариств спостерігається ситуація, коли ідеологічні трансформації відбуваються багаторазово, у короткі проміжки часу, змінюючи не тільки ментальні конфігурації, але структуру минулого досвіду. Можна говорити про те, що характеристики комунікацій не менше ніж економічні й політичні фактори визначають сучасний соціально-культурний хід її зміни.

Література: 1. Советский энциклопедический словарь / научн.-ред. совет : А. М. Прохоров. – М. : Советская энциклопедия, 1981. – 1600 с. 2. Blumler J. The uses of mass communications. Current perspectives on gratifications research / J. Blumler & E. Katz. – Beverly Hills, CA : Sage. 1974. 3. Rosengren K. Uses and gratifications: A paradigm outlined / K. Rosengren // Blumler J. The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research / J. Blumler & E. Katz. — Beverly Hills, CA: Sage. – 1974. – Pp. 269–286. 4. Walther J. B. Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective / J. B. Walther // Communication Research. – 1992. – № 19. – P. 52–90. 5. Morris M. The Internet as Mass Medium / M. Morris, C. Ogan // Journal of Communication. – 1996. – Vol. 46. – № 1. – Pp. 39–50. 6. Аршинов В. И. Методология сетевого мышления : феномен самоорганизации [Электронный ресурс] / В. И. Аршинов, Ю. А. Данилов, В. В. Тарасенко. – Режим доступа : www.i-u.ru. 7. Parker E. B. Implications of new information technology / E. B. Parker // Public Opinion Quarterly. – 1973. – № 37. – P. 590–600. 8. Брайант Д. Основы влияния ЗМІ / Д. Брайант, С. Томпсон ; пер. с англ. – М. : ИД "Вильямс", 2004. – 432 с. 9. Журавлева Е. Ю. К содержанию понятия "Интернет" // Труды Всероссийской научной конференции "Гуманитарная информатика" – СПб. : СПбГУ, 9–12 ноября 2004 г. 10. Засурский И. И. Масс-медиа второй республики. – М. : Изд. МГУ им. Ломоносова, 1999. – 272 с. 11. Соколов А. В. Метатеория социальной коммуникации. – СПб. : Респ. нац. библ., 2001. – 352 с. 12. Dizard Wilson J. Old media, mass communications in the information age / Wilson J. Dizard. – New York : Longman, 1994. – 215 p. 13. Коритникова Н. В. Интернет-представительство как коммуникативный ресурс государственного управления : дис. к. соц. н. : 22.00.04 – Специальные отраслевые социологии. – Харьков, 2008. – 195 с. 14. Кастельс М. Россия и сетевое сообщество / М. Кастельс, С. Кисельова // Мир Россия. – 2000. – № 1. – С. 23–51. 15. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс ; пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с. 16. Кастельс М. Материалы для исследовательской теории сетевого общества / М. Кастельс // Castells M. Materials for an exploratory theory of network society / M. Castells. – Brit. J. of Soc., 2000. – № 51. – P. 5–24. 17. McLuhan M. The medium is the message / M. McLuhan. – N. Y. : Springer, 1967. – P. 87–89. 18. Алексухин С. И. Формирование новых коммуникативных сообществ [Электронный ресурс] / С. И. Алексухин // Электронный журнал "Исследовано в России". – 2003. – С. 503–516. – Режим доступа : http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2003/1_27.pdf 1 503 1 503. 19. Кастельс М. Становление общества сетевых структур / М. Кастельс // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. – М. : Academia, 1999. – С. 494. 20. Грачев М. Н. Средства коммуникации как инструмент преобразования социально-политической действительности / М. Н. Грачев // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. – 2001. – № 3. – С. 88–103. 21. Иванов Д. В. Виртуализация общества. Версия 2.0. / Д. В. Иванов. – СПб. : Петербургское Востоковедение, 2002. – 224 с.

ПРОБЛЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ПАРАДИГМИ

Анотація. Досліджується проблема самоменеджменту в сучасній педагогіці як засобу діяльності в галузі освіти, виховання, як елемент розвитку концепції управління сучасним суспільством. Відображається важливість становлення та розвитку "самоменеджменту" як теорії, так і практики.

Аннотация. Исследуется проблема самоменеджмента в современной педагогике как средство деятельности в сфере обучения, воспитания, как элемент развития концепции управления современным обществом. Показывается важность становления и развития "самоменеджмента" как теории и практики.

Annotation. The modern pedagogy self-management task is set. It includes question of self-management as an activity mean in education, breeding and development field, as an element of modern society administration conception. There is shown the necessity of self-management theory and practice formation and development.

Ключові слова: самоменеджмент, педагогіка, концепція, принципи, технології.

З початком перебудови в ряді вищих навчальних закладів колишнього Союзу й, надалі, держав СНД у систему підготовки фахівців сфери управління стала вводиться нова дисципліна – "Самоменеджмент". Це була реакція соціуму на впроваджену індивідуалістичну культуру, ринкові відносини й спробу кожного індивіда залишитися самим собою. Проблеми становлення й розвитку "Самоменеджменту" у той час позначив В. Карпичев [1]. Пройшло достатньо часу, щоб ще раз звернути увагу фахівців, і особливо тих, хто стурбований розробкою концепції управління сучасним суспільством, на важливість становлення й розвитку "самоменеджменту" як теорії й практики.

На сьогодні можна зустріти в різних джерелах часом суперечливі тлумачення поняття "самоменеджмент" (СМ). Виділимо деякі з них:

організаційно-координуюча діяльність в умовах нестійкого, в основному тривимірного (час, простір, феномен) простору в умовах самоорганізації людського фактору як кінцевого феномена, самореалізованого у формі слабо структурованих горизонтальних систем і структур [2];

саморозвиток індивіда-менеджера як "особиста тектологія" (загальна організаційна наука) [1 – 4];

адаптація й розвиток людини [5];

послідовне й доцільне використання випробуваних методів роботи у повсякденній практиці

для того, щоб оптимально й зі змістом використовувати свій час [6].

Перше визначення пов'язане із процесами, що самоорганізуються у сфері виробництва й збуту і проявляються в розвитку складних соціально-економічних систем. Усі інші можна віднести до СМ людини.

На погляд автора самоменеджментом займаються всі люди, а не тільки менеджери, і успіхи в житті досягають тільки ті з них, які більш успішно його реалізують. І це принципово для людини, що опинилася у стані необхідності ведення конкурентної боротьби, яка забезпечує їй виживання. Досягнення власних цілей вимагає самоуправління. В іншому випадку, людина будує свою життєдіяльність (ЖД) і діяльність (Д), реалізуючи інтереси інших, але думає, що свої ("працюють" механізми психологічного захисту), тому що у протилежному разі, виникає штучна шизофренія свідомості. Останнє особливо актуальне в умовах застосування технологій маніпуляції масовою й індивідуальною свідомістю. Під ЖД автор розуміє буття людини, що реалізує свої потреби, а під Д – соціальні норми, визначені суспільством.

Будь-яке теоретичне знання припускає наявність певної системи понять, дефініцій, термінів. Результати досліджень і педагогічна практика викладання цієї дисципліни в ряді вузів дає підстави визначати СМ як особливу дисципліну, необхідну для підготовки людей до життя, функцію самоуправління ЖД і Д людини. Змістом цієї функції є комплекс соціальних, психологічних і психофізіологічних технологій, з використанням яких людина будує свій життєвий проект, управляє собою й своїм оточенням. СМ не нова навчальна дисципліна, як часто її визначають. Самоменеджменту навчають батьки своїх дітей і роблять це через різні причини зі змінним успіхом. Цю дисципліну викладав Аристотель О. Македонському. СМ дозволив багатьом досягти заповітних вершин, а слабкий СМ не дозволив реалізувати свій потенціал, закладений кожному природою. Акмеологічні механізми формування людини, досягнення нею вершин свого розвитку в тому числі й професійного, вимагають самоуправління цілеспрямованою активністю, усвідомленою врахування системи внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на найвище досягнення людини на його життєвому шляху.

Взаємозв'язок основних понять теорії СМ можна представити схематично (рисунок).

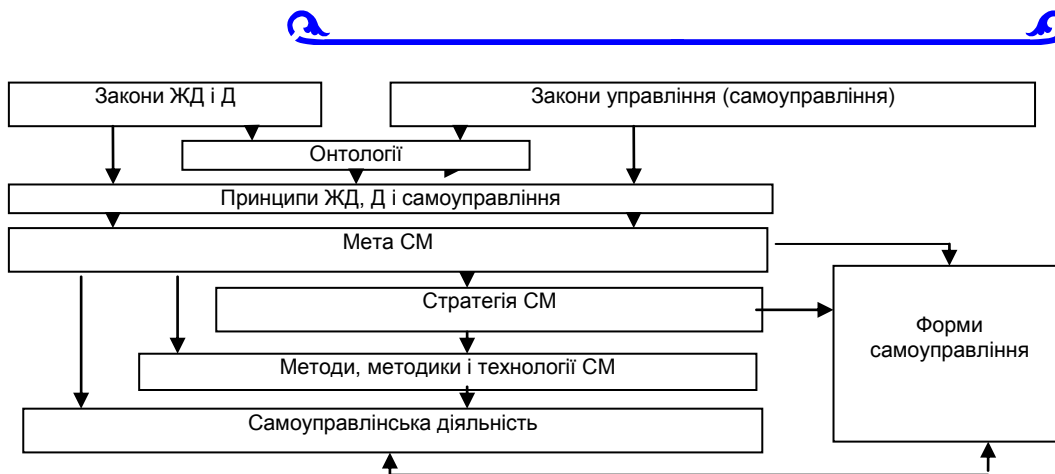


Рис. Взаємозв'язок основних понять теорії СМ

Сьогодні існують різні концепції людини як суб'єкта й об'єкта управління, її природи, ролі й місця у процесах життя на Землі [2; 7]: "людина без властивостей"; людина не "чиста дошка"; людина винахідлива; людина як мікрокосмос суспільства; інтегральна людина; неокартезіанська модель людини; концепція людини у веданті і т. д. Аналіз концептуальних положень ролі й місця людини в соціумі дозволив виділити такі її моделі [2; 7]: гегелівське розуміння людини; кантовське уявлення людини; операціональна біхевіористська модель людини; людина з позиції матеріалістів; людина як психофізіологічна істота; екзистенціальне розуміння людини; модель людини А. Маслоу; модель людини П. Тейяр де Шардена. Синтезувати всі ці уявлення про людину як керуючу і керовану систему досить важко.

Поняття самоменеджменту як навчальної дисципліни використовується в ряді вузів України й Росії іноді в іншій інтерпретації, наприклад – "Персональний менеджмент" або як "Тайм-менеджмент" (управління собою в часі). Останнє є частиною СМ. Основними проблемами впровадження цієї дисципліни у практику є відсутність у зарубіжних вузах прямого її аналогу і тривога від того, що людиною, яка самоуправляється буде важко маніпулювати.

У методологічному плані СМ за своїм загальнонауковим статусом є сучасною комплексною науковою дисципліною фундаментально-прикладного характеру. Вона вивчає закономірності реального світу, які в онтологічному аспекті не вбирають у себе інші науки про людину.

Важливість становлення й розвитку теорії та практики СМ на думку автора визначається таким: час наполегливо вимагає зміни парадигми суспільного розвитку, де людина як основний компонент будь-яких організацій, у тому числі суспільства й планетарної співдружності, стане в центрі уваги тих, хто займається організацією управління персоналом на всіх ієрархічних рівнях розвитку систем управління;

людина, що здійснює самоуправління своїм становленням і розвитком, перетворюється в об'єкт підвищеної уваги соціальної системи управління (з одного боку, нею важко маніпулювати, з іншого боку – вона сама починає ефективно управляти іншими), кадрової політики держави;

розмаїтість керуючої підсистеми соціального управління (закон Ешбі) не відповідає більшій розмаїтості людини (ще П. Флоренський показував, що людина є мікрокосмосом, аналогічним макрокосмосу). Відсутність необхідної системи управління планетарними процесами справляє руйнівний вплив на біосоціальні й духовні системи, не дозволяє здійснити їхній прогресивний розвиток;

стрімкий розвиток науки й техніки, динамізм життя, незвичні різновиди діяльності, порушення екологічного середовища привели до необхідності відповідності функціональних можливостей людини, підвищення її захисно-адаптивних характеристик. Людина в умовах "зривів" автоматичного регулювання її психофізіологічної системи, обумовлених стресами, змушена "переходити на режим ручного" усвідомленого управління своїми внутрішніми процесами. Останнє вимагає оволодіння способами, технологіями самоуправління;

зміна суспільного ладу, відокремлення, автономізація приватного людського життя у країні зробили необхідним розробку рекомендацій з адаптації до нових умов. СМ для багатьох став реальним засобом виживання, самоствердження, самореалізації, досягнення успіху.

За довгу історію становлення й розвитку людська практика перевірила працездатність різних підходів, засобів СМ. У світі існують різні школи самоуправління. Як показують дослідження, різні школи СМ є найбільшим джерелом засобів розвитку людини, досягнення нею поставлених цілей. Однак практика їхнього використання вимагає врахування національної культури, менталітету народу; психофізіологічних особливостей розвитку людини, що формується в певному екологічному, соціальному середовищі. Бездумне використання, як це часто відзначається дослідниками, чужих систем самоуправління, засобів впливу на людину як складну біосоціальну й духовну систему приводить до негативних наслідків, наприклад, до духовної кризи (за А.Тойнбі). У цьому випадку відзначаються деформації людини як індивіда, суб'єкта, особистості, індивідуальності, універсуму.

Становлення й розвиток СМ в умовах України пов'язані із закономірним саморухом, саморозвитком усього світу. Це й розвиток як загальна властивість внутрішньо властивий самому світу, є ключем до розуміння ідеї саморуху й самоуправління. Проблеми розвитку сьгодні породжуються протиріччям між формами соціального управління і його змістом. Вирішення протиріч ускладнено дією таких чинників: невизначеністю мети суспільства для людини, відповідно до якої повинна буду-



ватися соціальна система управління; невідповідністю керуючих і керованої підсистем системи управління суспільством; відсутність врахування державою цілей, цінностей людини і її можливостей у самоуправлінні.

Виявлення ролі, місця самоуправління людини в її підготовці до ЖД і Д вимагає визначення внутрішніх, властивих природі людини, протиріч, що відбуваються в ній як у самокерованій системі, яка самоорганізується, та мають свою специфіку у спонтанності, самостійності й активності. І в цьому смислі концепція саморуку може бути філософсько-методологічною основою становлення й розвитку теорії самоуправління ЖД і Д людини, її самоменеджменту. Для принципового вирішення проблеми самоменеджменту необхідна принципова схема парадигми суспільного розвитку, парадигми освіти, в основі якої повинні знаходитися управлінська, економічна, соціально-психологічна, освітня концепція.

Пріоритетною метою реалізації цих концепцій повинне бути вирішення споконвічного протиріччя між прагненням людини до необмеженої свободи й необхідністю організації колективної життєдіяльності, що тисячоріччями вирішувалася покріпаченням людини, підпорядкуванням її інтересів інтересам держави. Вирішення цього протиріччя може бути знайдене у формі компромісу між особистістю й державою, де остання забезпечує самоуправління розвитком кожної людини з урахуванням загальнолюдських цінностей.

Вивчення педагогічної практики дає підстави говорити, що становлення й розвиток самоменеджменту пов'язані з розробкою моделей самоуправління, де комплекс соціальних, психологічних і психофізіологічних технологій самоменеджменту органічно приєднується до соціальних технологій суспільства (глобальні, інформаційні, навчальні, людинознавчі та ін.). Це дозволить вчасно вирішувати проблеми соціальної напруженості, приймати оптимальні рішення як людині, так і керівнику органів системи соціального управління.

Сьогодні у суспільній свідомості відбуваються якісні зміни в баченні світобудови, сутності буття, місця й ролі людини у світі. Ці зміни вимагають адекватного педагогічного осмислення. Ідея нового образу людини, що є підставою розроблювальних концепцій освіти, з необхідністю включає такі її якості, як готовність до зміни діяльності, парадигм існування, здатність до саморозвитку, акцент на духовно-етичну орієнтацію. Освіта в цілому розуміється як спосіб саморозвитку, самореалізації людини у всій повноті її можливостей і задатків, який реалізується у процесі гуманістично орієнтованого навчання й виховання. Новий етап розвитку педагогіки характеризується, на погляд автора, поглибленням і ускладненням взаємин педагогічної науки й практики. Методологічні ідеї більшою мірою, ніж раніше, починають безпосередньо впливати на розвиток педагогічної практики. У свою чергу, багато досягнень практики освіти починають безпосередньо проникати в теорію й методологію педагогічної науки. Сучасна педагогіка настійно вимагає встановлення, у рамках характерного для неї гуманістичного підходу, суб'єкт-суб'єктних відносин вчителя й учня. У зв'язку із цим, особливого значення набуває розвиток і формування багатоаспектних рефлексивних здатностей, поліпарадигмального світорозуміння учасників освітнього процесу.

Література: 1. Карпичев В. С. Самоменеджмент (введение в проблему) / В. С. Карпичев // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 3. – С. 103–108. 2. Волков Ю. Г. Человек: Энциклопедический словарь / Ю. Г. Волков, В. С. Поликарпов. – М.: Гардарики, 2000. – 520 с. 3. Варламов К. И. Личная тектология (самоменеджмент): курс лекций / К. И. Варламов, В. С. Карпичев. – М., 1993. – 121 с. 4. Русинов Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин. – М.: ИНФРА М, 1998. – 191 с. 5. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент и организация деловой карьеры (программа изучения дисциплины) / Н. П. Лукашевич. – К.: МАУП, 1995. – 28 с. 6. Хроленко А. Т. Самоменеджмент / А. Т. Хроленко. – М.: Экономика, 1996. – 138 с. 7. Колпаков В. М. Самоменеджмент / В. М. Колпаков. – К.: МАУП, 2008. – 528 с.

Астахова Е. В.

УДК 338.124.4

ПОСЛЕДСТВИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Аннотация. Посвящено анализу кризисных явлений как последствий мирового финансового и экономического кризиса. Охарактеризовано покупательную способность населения Украины на основе сравнения с аналогичными показателями дальнего и ближнего зарубежья. Проанализировано экономические причины и социально-экономические последствия резкого сокращения покупательной способности населения.

Анотация. Присвячено аналізу кризових явищ як наслідків світової фінансової й економічної кризи. Охарактеризовано купівельну спроможність населення України на основі порівняння з аналогічними показниками далекого і ближнього зарубіжжя. Проаналізовано економічні причини і соціально-економічні наслідки різкого скорочення купівельної спроможності населення.

© Астахова Е. В., 2010

Annotation. The article is devoted to the analysis of the consequences of world financial and economic crisis. The author characterizes the power of consumption of population of Ukraine, making a comparison with the analogical indexes of distant and near foreignness, analyses economic reasons and socio-economic consequences of sharp reduction of purchasing power of population.

Ключевые слова: последствия экономического кризиса, финансовый кризис, покупательная способность, потребительский спрос.

Анализ кризиса как финансового, экономического и даже социального явления остался достаточно животрепещущим вопросом экспертов и аналитиков, а именно рассуждения о его окончательном преодолении, затухании и оживлении экономики. По мнению экспертов ЕБРР, второй волны мирового экономического кризиса не ожидается, хотя отмечается наличие серьезных рисков в мировой экономике [1]. На экономическом форуме в Давосе участники не выразили однозначной уверенности в том, что кризис уже завершился. Есть разные мнения относительно того, в каких формах он еще может проявиться. Самая драматическая оценка, которой придерживаются такие фигуры, как финансист Джордж Сорос и нобелевский лауреат по экономике профессор Джозеф Стиглиц, состоит в том, что мы сейчас переживаем кратковременный подъем перед новым спадом [2].

Кризис затронул многие сферы жизнедеятельности общества, найдя свое начало в финансовом секторе, поставив на колени банковскую систему, привел к спаду деловой активности, совокупного спроса, стагнации, росту циклической безработицы и стагфляции. Среди прочих макроэкономических показателей резкое и глубокое падение пришлось на уровень и качество жизни населения.

После экономического кризиса 1929 – 1932 гг. – "Великой депрессии", к которой мировые аналитики и приравнивают данную глобальную рецессию, возродить экономику помогла теория Дж. М. Кейнса, направленная на стимулирование совокупного спроса. Приверженцы кейнсианской школы убеждены, что основным двигателем экономического прогресса и роста является рост потребления и инвестиций. Рост инвестиций означает вовлечение в производство дополнительных рабочих мест, что ведет к увеличению занятости, национального дохода. С увеличением занятости постепенно увеличивается потребление, но потребление, если верить Кейнсу, растет медленнее, чем доходы, так как исходя из основного психологического закона, по мере роста доходов у людей усиливается стремление к сбережениям. Желание населения увеличить потребление будет зависеть от постоянной тенденции роста доходов в долгосрочном периоде. В своей книге "Общая теория занятости, процента и денег" (1936). Кейнс выдвинул вопрос о необходимости государственного вмешательства в экономику в целях исправления ее недостатков, на первый план поставив проблему "эффективного спроса", потребления и накопления.

Политику стимулирования спроса наше правительство внедряло с большим успехом, наполняя экономику не подкрепленной в сфере производства денежной массой. Примерами могут служить увеличение социальных трансфертов при рождении детей, возврат советских вкладов сбербанка, что в свою очередь обрадовало население, но подогревает инфляцию и в итоге снижает покупательную способность населения.

Покупательная способность населения отражает возможности потребительского спроса, а именно количество товаров и услуг, которое может быть куплено на определенную денежную единицу. Покупательная способность показывает соотношение стоимости денег и стоимости товаров. Она зависит от колебания цен, от уровня доходов населения и той их части, которая может быть выделена на покупки, но не в меньшей степени обусловлена величиной цен и тарифов на услуги.

Покупательная способность доходов выражается с помощью различных показателей, таких, например, как количество того или иного продукта питания, которое можно приобрести за стоимость единицы рабочего времени, количество продуктовых наборов, которое доступно купить за среднюю месячную заработную плату, и некоторых других. Уровень и покупательная способность доходов и характеристики потребления во многом зависят от общего объема ВВП и его душевых значений. Здесь весьма важна структура использования национального дохода, в частности, доля, идущая непосредственно на конечное потребление населения, а также структура потребления. Что касается среднедушевого дохода населения, по данным Госкомстата в январе 2009 по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, средняя заработная плата сократилась на 16,8 % или уменьшилась до 1 665 грн в месяц. В январе 2010 года составила 1 916 грн, что на 14,1 % меньше по сравнению с декабрем 2009 года (2 233 грн). Самый высокий уровень зарплаты зафиксирован в Киеве (2 969 грн), Донецкой (2183 грн), Днепропетровской (2023 грн), Луганской областях (1963 грн). Самый низкий уровень средней зарплаты зафиксирован в Тернопольской (1,386 тыс. грн) и Волынской областях (1,419 тыс. грн) [3]. Более того, в Украине накопилась колоссальная задолженность по выплате заработной платы, которая за 2009 года увеличилась на 23,9 % – 1,5 млрд грн, а за начало 2010 года увеличилась на 17 % [4].

Если проанализировать потребление с точки зрения направления расходования средств, то вывод неутешителен, большую часть дохода потребитель тратит на питание, остальной ассортимент разнообразных трат приведен к минимуму. Причина тому множество факторов, но главным из них остается инфляция, которая, несмотря на официально снижающиеся темпы, остается одной из самых высоких в Европе. Инфляция в Украине в марте 2010 г. по сравнению с мартом 2009 г. составила 11 %. В 2008 г. инфляция в Украине составила 22,3 %, в 2007 г. – 16,6 %. К кон-



цу 2010 г. ожидается рост индекса потребительских цен не более 12 – 13 %, что будет обусловлено в основном ростом цен на газ, электроэнергию, жилищно-коммунальные услуги. Уменьшение инфляции связано с низким уровнем совокупного спроса в Украине, девальвацией гривны, сдержанной политикой Нацбанка [5].

В то же время инфляция является меньшим злом, нежели безработица, так первая имеет более глубокие социально-экономические последствия для экономики в целом и способности ее к оживлению в частности. Число безработных в мире в 2009 году, по оценкам МОТ, достигло почти 212 млн человек после того, как в 2007 г., в канун кризиса, был зарегистрирован рекордный рост безработицы – на 34 млн человек. В Евросоюзе насчитывается 23 млн безработных, в Украине на 1 марта 2010 года – 530,3 тыс. человек, что на 0,7 %, или 3,6 тыс. человек больше, чем на 1 февраля текущего года [6].

Таким образом, несмотря на оптимистические прогнозы по оживлению экономики, говорить о реальном улучшении достаточно рано, особенно в рамках украинской действительности. Главным же инструментом государства остается активная фискальная политика, направленная на стимулирование инвестиций, поддержание высокого уровня потребительского спроса за счет государственных расходов, неизбежным следствием которой является дефицит бюджета и колоссальный рост государственного долга. С другой стороны, недостаточный потребительский спрос может быть компенсирован увеличением затрат на новые инвестиции, то есть ростом спроса на средства производства. Общий объем инвестиций играет решающую роль в определении размеров занятости. Объем инвестиций зависит от склонности к инвестированию. Предприниматель готов расширять инвестиции до тех пор, пока норма прибыли не упадет до уровня процента. Но здесь опять проблемы: недоступность кредитов, отсутствие кредитоспособности, недостаток денежных средств для осуществления текущих операций, не говоря уже о внутренних реальных инвестициях.

Литература: 1. ЕБРР: кризис завершился [Электронный ресурс] // Новости экономики и финансов. – 8.04.2010. – Режим доступа : <http://sv27.com/content/view/12448/69/>. 2. "У элиты нет полной уверенности, что кризис завершился [Электронный ресурс] // Первый мультимедийный портал. – 8.02.2010. – Режим доступа : http://news.km.ru/u_elity_net_polnoj_uverennosti_c. 3. За месяц средняя зарплата в Украине упала на 14 % [Электронный ресурс] // Подробности. – 8.03.2010. – Режим доступа : <http://podrobnosti.ua/society/2010/03/09/670943.html>. 4. В Україні заборгованість із зарплати перевищила 1,5 млрд грн [Электронный ресурс] // Новинар. – 25 лютого. – Режим доступа : <http://novynar.com.ua/politics/56939>. 5. Инфляция в Украине в марте 2010 г. составила 0,9 % [Электронный ресурс] // РБК – Украина. – 7.04.2010. – Режим доступа : http://www.rbc.ua/rus/top/show/inflyatsiya_v_ukraine_v_marte_2010_g_sostavila_0_9_0704201. 6. Безработица в мире в 2010 году останется на высоком уровне – эксперты МОТ [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство РФЦА. – 27.01.2010. – Режим доступа : <http://www.rfca.kz/?nc2693&version=ru>.

Лепейко Т. І.

УДК 330.46

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

*Майбутнє настає дуже швидко, ми не завжди можемо передбачити його;
ми можемо тільки навчитися швидко реагувати на зміни.
Стівен Керр*

Анотація. Розглянуто особливості бізнес-середовища на сучасному етапі Інтернет-економіки, що дало змогу сформулювати гіпотезу про необхідність диференціації підходів до управління змінами. Базуючись на концепції організації як живого організму та відповідній їй моделі життєвого циклу обґрунтовано підхід до управління змінами на різних стадіях організаційного розвитку.

Аннотация. Рассмотрены особенности бизнес-среды на современном этапе Интернет-экономики, что дало возможность сформулировать гипотезу о необходимости дифференциации подходов к управлению изменениями. Базируясь на концепции организации как живого организма и соответствующей ей модели жизненного цикла обоснован подход к управлению изменениями на разных стадиях организационного развития.

© Лепейко Т. І., 2010

Annotation. The features of the business environment at the present stage of the Internet economy are reviewed, which make possible to formulate a hypothesis about the need for differentiated approaches to change management.

Based on the concept of the organization as a living organism and the life cycle model corresponding it. The approach to change management at different stages of organizational development is grounded.

Ключові слова: Інтернет-економіка, управління змінами, реінжиніринг, організаційні зміни, життєвий цикл організації, криза.

Сучасний світ швидко змінюється, тому все більшого значення набувають стратегії управління змінами. Ринкова ситуація та бізнес-оточення в умовах глобальної інформаційної економіки може змінитися за одну ніч, це потребує швидкої реакції на такі зміни, наприклад, створення альянсів, союзів, спільних підприємств. Усе, що пов'язане з діяльністю організації, повинно бути докладно вивчено, тому що під питання ставиться життєздатність та конкурентоспроможність організації. Усе це вимагає побудови дієвого та гнучкого механізму управління змінами.

Теоретичні засади розробки форм і методів управління організацією були закладені у працях вітчизняних вчених Г. Багієва, А. Гастєва, П. Гончарова, Д. Львова, М. Кондратьєва, М. Туган-Барановського, а також зарубіжних вчених І. Ансоффа, Дж. К. Гелбрайта, П. Друкера, Р. Келлі, Т. Пітерса, Дж. Сенджа, Р. Уотермена, М. Хаммера та ін. Основоположниками загальної теорії стратегічного управління підприємством та управління змінами в організаціях є такі зарубіжні вчені, як Р. Акофф, У. Кінг, Р. Кендал, М. Кандор, Д. Кліланд, Т. Коно, М. Портер, Дж. Стюарт, Д. Томпсон, Е. Хансен, Е. Харрод, В. Чандлер, Р. Шеннон, К. Ендрюс, Е. Янч та ін.

Серед російських та українських вчених, які зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики управління розвитком у сучасних умовах, слід виділити Л. Абалкіна, А. Аганбегяна, В. Глушкова, Г. Доброва, Ю. Іванова, Г. Клейнера, О. Козлову, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Р. Фатхутдінова, Т. Хачатурова та інших. У дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів даються визначення основних понять, пов'язаних з процесом змін в організаціях, адаптацією до динаміки зовнішнього середовища, зі стійкістю функціонування в умовах конкуренції, удосконалюються й обґрунтовуються методичні підходи до розвитку її систем. Однак в теорії управління змінами залишається недостатньо дослідженими багато аспектів, пов'язаних з новою парадигмою менеджменту в інформаційній економіці.

Тому метою дослідження є розробка теоретичних і методичних положень щодо обґрунтування диференціації підходів до управління змінами в організації в умовах інформаційної економіки.

Насамперед, необхідно розглянути трансформацію поглядів на сутність організації, яка спостерігається в сучасній економічній теорії (табл. 1).

Таблиця 1

Огляд підходів до визначення сутності організації

Автор	Сутність погляду на організацію	Ключові слова
П. Блау і У. Скотт	Організація – це сукупність осіб, яка для досягнення своїх специфічних цілей повинна бути формалізована, мати формальну структуру	Сукупність осіб
А. Етціоні	Організація – це соціальні об'єднання (чи людські групи), що свідомо конструюються і реконструюються для специфічних цілей	Соціальні об'єднання
Ч. Барнард	Організація – це такий вид кооперації людей, який відрізняється від інших соціальних груп свідомістю, передбачуваністю і цілеспрямованістю	Вид кооперації людей
Д. Марч, Г. Саймона	З точки зору менеджменту, організація – це система прийняття та реалізації управлінських рішень, де люди – механізми прийняття рішень	Система прийняття та реалізації управлінських рішень
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Організація складає основу світу менеджерів, вона є причиною, що обумовлює існування менеджменту	Основа менеджменту

Однак наприкінці ХХ сторіччя розповсюдженням став погляд на організацію як складний біологічний організм. Організація – це спільнота взаємодіючих людських істот, що є найпоширенішою у суспільстві та утримують центральну координаційну систему. Висока специфічність структури та координації всередині організації відрізняють її від дифузних та непорядкованих зв'язків між індивідами неорганізованими. У дослідженні будемо використовувати саме такий погляд на організацію і в цьому контексті розглядати підхід до управління змінами.

Цей новий погляд на сутність організації як живого організму, на відміну від існуючої теорії організації як динамічної системи, яка здійснює постійні зміни та оновлення в певній логіці, визнає потреби організації та вплив зовнішнього середовища на її "здоров'я".

Тому будемо розглядати даний підхід, базуючись на концепції життєвого циклу, що заснована на біологічній аналогії з життєвим циклом живого організму [1]. Ця концепція пояснює зміни, які відбуваються в організації з плином часу, розглядаючи стадію життєвого циклу як "унікальну конфігурацію змінних, пов'язаних з організаційним контекстом і структурою організації" [2, с. 7].

Розглянемо більш докладно ті зміни, які сталися в економічному житті наприкінці ХХ – на початку ХХІ сторіччя. Насамперед, це зростаюча комерціалізація та конкуренція, суверенність спо-



живачів, персональна відповідальність та контроль, прискорення технічного прогресу, політичні впливи, фундаментальні соціальні та демографічні зміни. Усі ці зміни зумовили формування в інформаційній економіці нових тенденцій бізнес-середовища:

1. Поява і розвиток нових бізнес-моделей.
2. Зміна форм конкуренції.
3. Із зростанням швидкості змін зростає й необхідність в актуальній, своєчасній інформації для управління.

4. Нові кола глобалізації та інтернаціоналізації.
5. У багатьох галузях терміни планування зменшились до 3 – 5 місяців.
6. Розподіл праці на рівні управлінських функцій переноситься за межі організації.
7. Організації перейшли до створення мереж, технологічних ланцюгів.
8. Кордони між галузями "розмиті".
9. Інтеграція усіх бізнес-функцій в одну модель.
10. Зміна ролі інформації в управлінні організацією.
11. Вплив інформаційних систем на організацію.

М. Стивенс у роботі [3] виділяє три рушійні сили нової економіки:

1. Знання, інтелектуальний капітал як стратегічний чинник.
2. Зміни, постійні, швидкі і комплексні, що створюють невизначеність і знижують передбачуваність
3. Глобалізація, яка проявилась у технології, виробництві, торгівлі, фінансах, комунікації та інформації і є наслідком відкритості економіки, глобальної гіперконкуренції та взаємозалежності бізнесу. Існує відома формула Біера для керівництва змінами – "рушійні сили проти існуючих перешкод":

$$\text{Зміна} = \text{H} \times \text{M} \times \text{П} > \text{В},$$

де Н – незадоволеність;
М – організаційна модель бізнесу;
П – процес;
В – витрати.

М. Стивенс пояснює, що керівник повинен постійно відчувати незадоволеність існуючим станом справ. Зміни неминучі, тому краще ними керувати, ніж потім реагувати на їхні результати. Бізнес-модель задає стратегічну спрямованість змін, що проводяться для досягнення успіху сьогодні і в майбутньому. Вона має бути конкретною, орієнтованою на певний тип людей, політику, стратегію, активи, структуру і загальну систему цінностей, які важливі для досягнення поставленої мети. Процес сприяє змінам і допомагає направляти їх до намічених цілей. Він об'єднує різні матеріальні активи зміни: людей, технології та діяльність, а витрати – це бар'єр на шляху до змін. Витрати на проведення змін вимірюються як втрати в безпеці роботи, втрати компенсації або особистого статусу. Поки сили, які рухають зміни не будуть здатні перевершити втрати, які люди відчують як результат проведених змін, ці зміни ніколи не будуть реалізовані [3].

У цій же роботі виділено й нефінансові бар'єри на шляху змін. По-перше, це людський фактор, який включає до себе особисте ставлення персоналу до змін, загрозу особистим інтересам при введенні змін. По-друге, корпоративні бар'єри – існуючі методи роботи, що позбавляють організацію сприйнятливості до змін, гнучкості та динамічності.

Нові умови функціонування організацій в Інтернет-економіці потребують розробки адекватного підходу до управління змінами. В економічній літературі [4] виділяють такі параметри змін: за ступенем настання – заплановані або несподівані; за джерелом – зовнішні сили або внутрішнє середовище; за характером – еволюційні або революційні. Загальноприйнятими є також й стадії процесу управління змінами: усвідомлення необхідності змін, ініціювання змін, проведення змін, контроль за проведенням змін. У деяких джерелах [5] пропонують використовувати лише три стадії – "розморожування", проведення змін та "заморожування". Але, з точки зору автора, такі стадії не повною мірою відображують сутність управлінських процесів, які відбуваються на кожній з них.

Можна погодитись з дослідженням [4], яке виділяє такі області організаційних змін:

1. Внутрішнє середовище організації, яке включає:
 - персонал;
 - функціональні області;
 - внутрішньоорганізаційні бізнес-процеси.
2. Зовнішнє середовище організації (мезосередовище та макросередовище).
3. Менеджмент як система:
 - зміна місії та / або цілей організації (стратегічне управління);
 - зміна організаційної структури (реструктуризація).
4. Маркетинг:
 - розробка нового продукту або послуги;
 - нова рекламна кампанія та засоби просування товару.
5. Технологія:
 - будівництво нового виробництва та / або встановлення нового обладнання;
 - встановлення нових апаратних засобів або програмного забезпечення.
6. Людські ресурси:
 - розробка програм підготовки та перепідготовки;
 - упровадження нової системи винагороди.
7. Корпоративна культура:
 - нові формальні норми і правила;
 - нові неформальні "норми" – цінності, традиції, вірування, ритуали.

Дуже цікавим є підхід до управління змінами, запропонований професором В. Маршевим, який дає змогу диференціювати інструменти управління змінами відповідно до критерію статичного чи динамічного управління. Його основні постулати представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Сутність підходу до управління змінами [4]

Статика		Динаміка	
Механізм управління	Структура управління	Процес управління	Розвиток управління
Функції	Кадри	Змістовна характеристика	Економіка
Методи	Техніка	Організаційна характеристика	Ефективність/результативність
Цілі	Оргструктури	Технологічна характеристика	Наука
Принципи	Органи		Експеримент
			Нові кадри
Характеристики системи	Елементи системи	Взаємодія елементів	Адаптація та навчання системи

Необхідно також розглянути особливості динаміки змін (рис. 1).

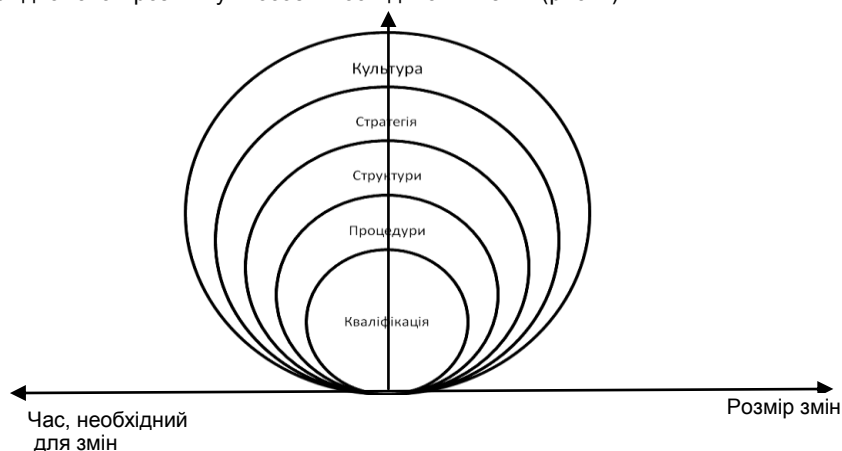


Рис. 1. Динаміка організаційних змін згідно з підходом, наведеним у [4]

Автором пропонується розглядати зміни у таких контекстах: зовнішній контекст – інформація про елементи зовнішнього середовища та її використання агентами змін. Внутрішній контекст: організаційна культура; організаційна структура; структура влади / впливу. Ці контексти відповідають підходу професора В. Маршева, але виникає необхідність конкретизації особливостей управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації. Для цього скористаємося моделлю Л. Грейнера, доповнивши її шостий етап (рис. 2).



Рис. 2. Сутність стадій організаційного розвитку та зростання за Л. Грейнером



Стадія 1. Зростання через креативність (Growth through creativity). Організація знаходиться на початковому етапі свого розвитку, в ній панує підприємницький дух, неформальна комунікація, напружена робота і низький прибуток. Завершується кризою керівництва (лідерства).

Стадія 2. Зростання через адміністрування (Growth through direction). Спостерігається стійке зростання, наявність функціональної організаційної структури, бухгалтерського обліку, управління капіталом, стимулів, бюджету, стандартизованих процесів. Завершується кризою автономії.

Стадія 3. Зростання через делегування (Growth through delegation). В організації з'являється децентралізована організаційна структура, відповідальність на операційному і ринковому рівнях, нові джерела доходу, матеріальні стимули, процес прийняття рішень базується на періодичних оглядах, формальна комунікація. Завершується кризою контролю.

Стадія 4. Зростання через координацію та моніторинг (Growth through coordination and monitoring). Починається формування продуктивних груп, жорстке планування, централізація функцій, корпоративний штат відповідає за координацію, корпоративні капітальні витрати, звітність за ROI на рівні групи, мотивування допомогою розподілу прибутку. Завершується кризою бюрократизму.

Стадія 5. Зростання через співробітництво (Growth through collaboration). В організації започатковується робота у групах для вирішення міжфункціональних проблем, штат співробітників підтримується децентралізовано, створюється матрична організаційна структура, спрощені механізми контролю, освітні програми за командною поведінкою, інформаційні системи, групові стимули нової генерації. Завершується внутрішньою кризою зростання.

Стадія 6. Зростання через екстраорганізаційні рішення (Growth through extraorganizational solutions). Починається формування холдингів та мережі організацій. Завершується зовнішньою кризою зростання або кризою масштабу.

В економічній літературі більшість авторів віділяють два типи змін: еволюційні та революційні. Перший підхід відомий під назвою реінжиніринг бізнес-процесів – BPR (Business Process Reengineering) – і є технологією проведення "сильних" революційних змін діяльності організацій. Його технологія розроблена в роботах М. Хаммера і Д. Чампі, які вважають, що в наш час різка "ломка" бізнес-процесів є найбільш ефективним методом, який дозволить компаніям підвищити свою конкурентоспроможність.

Але зараз існує й інша точка зору, що конкурентоспроможність компаній доцільно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні поліпшення бізнес-процесів. Так, була розроблена концепція загального управління якістю – TQM (Total Quality Management), в якій закладено еволюційне вдосконалення діяльності організацій. Дана концепція об'єднала такі підходи до поліпшення бізнес-процесів, які розроблені й використовуються на практиці різними школами консультантів: BPI – Business Process Improvement – поліпшення бізнес-процесів; CPI – Continues Process Improvement – постійне поліпшення процесів; ISO 9000 – стандарти серії ISO 9000 та ін. Незважаючи на відмінність підходів до поліпшення бізнес-процесів, вони сумісні, і на практиці при оптимізації діяльності організації застосовують як еволюційні, так і революційні підходи. Дані підходи застосовуються на різних етапах життєвого циклу організації, або одночасно, але для різних бізнес-процесів.

Розвиток будь-якої організації заснований на законі переходу кількості в якість. Будь-яка система не може удосконалюватися до нескінченності. Відповідно до Закону Парето "20 на 80" еволюційне вдосконалення буде давати найбільший ефект на початковій стадії поліпшень, а після здійснення 20 % зусиль зростання ефективності буде слабшати і вийде на насичення. Саме тут "кількість" потрібно перевести в "якість", оскільки тільки якісний стрибок дозволить вийти системі на абсолютно новий якісний рівень, що дозволить їй розвиватися далі за рахунок еволюційного вдосконалення. Те ж саме відноситься до таких систем, як організація. Було помічено, що в середньому компанії, які постійно розвивалися й удосконалювалися, приблизно через п'ять років досягали свого насичення або апогею. І ніякі подальші зусилля не дозволяли їм продовжити зростання. Тому вважається, що будь-яка організація не може постійно удосконалюватися. У середньому через п'ять років компанія вийде на насичення і в неї буде тільки дві альтернативи: залишитися такою як є або зуміти перейти на більш високий якісний рівень за рахунок застосування революційних підходів. Такий перехід на більш високий якісний рівень можливий тільки за рахунок реінжинірингу [5].

Еволюційні зміни, згідно з Н. Томом, проводяться в межах організаційного розвитку. Під організаційним розвитком він має на увазі концепцію планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальних систем із залученням широкого кола учасників [6]. Прихильники еволюційної концепції виходять з того, що в першу чергу повинні змінюватись погляди, ціннісні уявлення та моделі поведінки членів соціотехнічних систем, а потім і сама система ("організація" в інституційному розумінні).

Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації та людей, які у ній працюють. Процес ґрунтується на навчанні всіх працівників шляхом прямої взаємодії і передачі практичного досвіду, тому мета змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації і якості праці [6].

Розширена концепція організаційного розвитку включає як структурний, так і кадровий аспекти. У рамках структурного підходу робиться спроба за допомогою змін в організаційному регулюванні (наприклад, організаційних планів, описів окремих ролевих функцій) створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку. Кадровий підхід полягає у проведенні заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників (розвитку персоналу) і стимулювання їхньої готовності до прийняття і здійснення змін. Безсумнівно, цілеустановка організаційного розвитку (економічна і соціальна ефективність) повинна спиратися на комбінацію обох підходів.

У рамках концепції організаційного розвитку важливо встановити, в якому місці організаційної ієрархії знаходиться вихідний пункт для процесу змін, який у подальшому стане всеохоплюючим для соціальної системи. Це дещо відрізняється від концепції реінжинірингу, для якого характерний рух "зверху вниз", а концепція організаційного розвитку має декілька варіантів. Вона допускає

не тільки зворотний хід процесу ("знизу вгору"), але і його ініціювання в нижній і верхній частинах ієрархії одночасно (так звана біполярна стратегія).

Процес змін може початися також у декількох ієрархічних ланках, різних спеціальних областях і на різних ієрархічних рівнях (стратегія "багатьох точок") або подібно клину в центрі ієрархічної структури, поступово поширюючись на прилеглі пласти соціальної системи (стратегія "клина").

Оцінка доцільності використання еволюційного або революційного методу змін в організації залежить від багатьох факторів. Визначальне значення мають ставлення персоналу до змін і розуміння владних повноважень як з боку керівників, так і співробітників. Ситуаційна готовність до змін відповідно до однієї з крайніх концепцій повинна оцінюватися залежно від виду кризи, в якій опинилася соціальна система.

Між крайніми формами змін – реінжинірингом й організаційним розвитком – є ряд проміжних варіантів. Вони можуть відрізнитися ступенем участі членів організації та свободи дій вищого менеджменту у здійсненні змін. Залежно від цього робиться акцент на економічній і / або соціальній ефективності. Вид кризи визначає терміновість змін і тим самим ступінь їх радикальності. Успішне застосування того чи іншого методу істотно залежить від заходів у сфері кадрового менеджменту. Поряд із заходами щодо збереження зайнятості не можна ігнорувати і диференційовані концепції скорочення персоналу. Керівники програми змін повинні вирішувати проблеми зайнятості не завдаючи моральної шкоди звільненим і прагнучи забезпечити їх використання на ринку праці. Мета управління змінами не у скороченні персоналу, а у розкритті та реалізації його потенціалу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючі викладені міркування можна запропонувати таку схему диференціації підходів до управління змінами в інформаційній економіці – рис. 3.

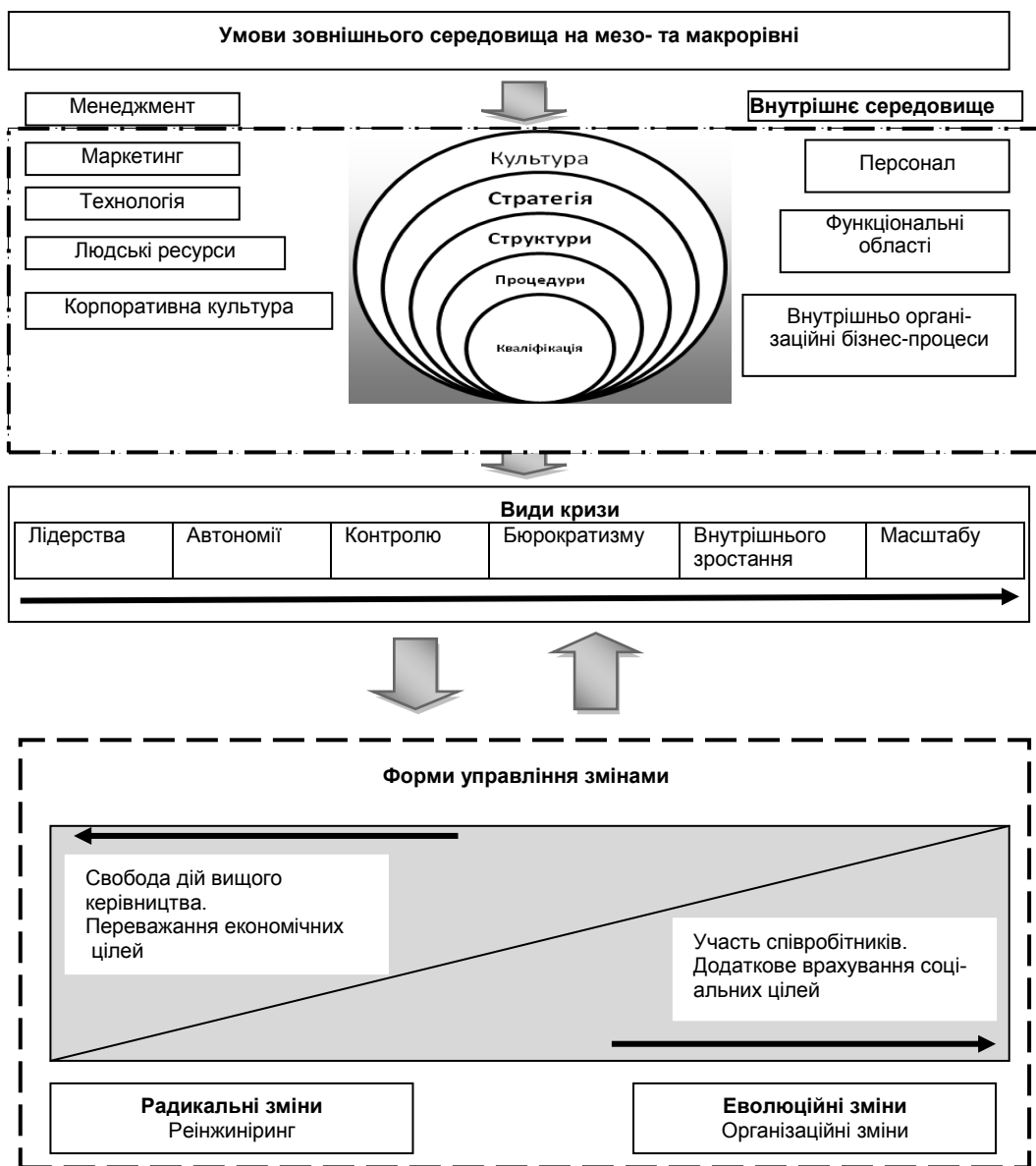


Рис. 3. Диференціація підходів до управління змінами в інформаційній економіці



У результаті дослідження було виявлено особливості сучасного етапу інформаційної економіки, які зумовили необхідність трансформації концепції управління змінами в організації для приведення її у відповідність до реалій економічного життя й особливостей бізнес-оточення. Крім того, дещо змінився й підхід до структурування внутрішнього середовища організації.

Таким чином, проведений аналіз показав, що при управлінні змінами в інформаційній економіці використовуються диференційовані підходи. Управління організаційними змінами може застосовуватися у найбільш різноманітних ситуаціях і знаходити найрізноманітніші форми здійснення. Важливою сферою подальших досліджень стають зв'язки, які можуть виникати між внутрішніми і зовнішніми організаційними умовами, кадровими параметрами організації, різними видами криз, основними інструментами управління змінами. Необхідно перш за все чітко виявити ці зв'язки, а потім зробити емпірично обґрунтовані оцінки адекватності стану підприємства та інструментарію реалізації змін.

Література: 1. Penrose E. Biological analogies in the theory of the firm / E. Penrose // American Economic Review. – 1952. – № 42 (5). – P. 804–819. 2. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations / S. H. Hanks, C. J. Watson, E. Jansen, G. N. Chandler // Entrepreneurship Theory and Practice. – 1993. – № 12 (2). – P. 5–30. 3. Stevens M. Extreme Management: What They Teach At Harvard's Advanced Management Program, (2001) / M. Stevens. – N. Y. : Warner Books inc., 2001. — 184 p. 4. Маршев В. И. Теория организации [Электронный ресурс] / В. И. Маршев. – Режим доступа : <http://www.antchat.narod.ru/yroki/1.ppt>. 5. Ковалев С. М. Бизнес-инжиниринговые технологии / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев // Консультант директора. – 2005. – № 9(236). – Режим доступа : <http://www.betec.ru>. 6. Том Н. Управление изменениями / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – Режим доступа : www.ptpu.ru/issues/1_98/10_1_98.htm.

Отенко І. П.

УДК 005.941

Преображенська О. С.

ВИБІР ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Досліджено розвиток компетенцій корпоративного управління як важливого напрямку удосконалення системи корпоративного менеджменту. Обґрунтовано, що вибір пріоритетних напрямів розвитку компетенцій корпоративного управління впливає на ефективність діяльності підприємства, оскільки компетенції корпоративного управління визначені здатностями до прийняття та реалізації стратегічних рішень, поточного управління, забезпечення балансу інтересів учасників корпоративного менеджменту з інтересами підприємства.

Аннотация. Исследовано развитие компетенций корпоративного управления как важного направления усовершенствования системы корпоративного менеджмента. Обосновано, что выбор приоритетных направлений развития компетенций корпоративного управления влияет на эффективность деятельности предприятия, поскольку компетенции корпоративного управления определены способностями принятия и реализации стратегических решений, текущего управления, обеспечения баланса интересов участников корпоративного менеджмента с интересами предприятия.

Annotation. Development of competences of corporate governance is suggested as important direction of improvement of the system of corporate management. The choice of priority directions of development of competences of corporate governance influences on efficiency of activity of enterprise, as competences of corporate management are predicated upon certain capabilities for strategic decision making and its realization, current management, providing a balance of interests of participants of corporate management with interests of enterprise.

Ключові слова: компетенції корпоративного управління, ключові суб'єкти – носії компетенцій корпоративного управління, розвиток компетенцій корпоративного управління, оцінка, комплекс заходів, пріоритети.

Необхідність впровадження нових методів та моделей управління підприємством обумовлена становленням корпоративного сектору економіки України, зростанням динамічності розвитку ресурсних та споживчих ринків, мінливістю суспільних орієнтирів. Компетенції корпоративного управління – це могутній стратегічний ресурс, який дозволяє приймати та реалізовувати ефективні стратегічні рішення, забезпечувати баланс інтересів учасників корпоративного менеджменту з інте-

© Отенко І. П., Преображенська О. С., 2010



ресами підприємства, здійснювати професійне поточне управління його діяльністю. Розвиток компетенцій корпоративного управління є важливим напрямом удосконалення системи менеджменту, оскільки, з одного боку, передбачає підвищення професійних здатностей, знань, вмінь та навичок управлінців, а з іншого – формування ключових здатностей підприємства, які є джерелом потенційно значущих конкурентних переваг.

Теоретичні та методологічні питання формування і розвитку компетенцій у сфері корпоративного управління відображені у працях зарубіжних і вітчизняних вчених – І. Ансоффа, М. В. Афанасьєва, Р. Бояциса, А. Е. Воронкової, С. Вудраффа, В. М. Гриньової, Г. В. Назарової, О. Є. Попова, К. Прахалада, Р. Санчеза, Г. Хемела, Дж. Ходкінсона та ін. Віддаючи належне значущості праць авторів, необхідно зазначити, що в науковій літературі не представлено єдиного складу елементів компетенції, відсутня загально визнана методика до визначення пріоритетних напрямів розвитку компетенцій корпоративного управління. Це зумовило вибір теми даної статті.

Відповідно мета статті полягає у подальшому дослідженні елементів компетенції підприємства та розробленні практичних рекомендацій з вибору пріоритетів розвитку компетенцій корпоративного управління на прикладі машинобудівних підприємств.

Формування компетенцій корпоративного управління здійснюється на рівні ключових суб'єктів – учасників корпоративних відносин, визначається їх функціями, критеріями ефективності діяльності. Посилаючись на Закон України "Про акціонерні товариства" [1] та наукові праці дослідників [2; 3], ключовими суб'єктами – носіями компетенцій корпоративного управління – є управлінські органи підприємства, представлені членами наглядової ради та менеджерами. Розвиток значених управлінських компетенцій засновується на розробці комплексу заходів, пов'язаних з накопиченням та використанням стратегічних знань підприємства з координування ресурсів та поведінки людей і професійних знань з управління поточною діяльністю підприємства. Тобто розробка комплексу заходів передбачає пошук ефективних рішень щодо накопичення і використання управлінських здатностей та знань підприємства шляхом створення портфеля альтернатив відповідно до певних критеріїв. Комбінування можливих варіантів рішень, вибір найкращих альтернатив здійснюється за допомогою методів морфологічного дослідження [4; 5]. Методи морфологічного дослідження є одним з прикладів реалізації системного підходу у творчому процесі.

Етапами реалізації морфологічного дослідження є морфологічний аналіз та морфологічний синтез. На етапі морфологічного аналізу здійснюється класифікація множин систем, що передбачає опис усіх систем, які мають відношення до досліджуваного класу. Другий етап – морфологічний синтез – ґрунтується на "оцінці опису різних систем досліджуваного класу і вибір тих, що в тому чи іншому приближенні відповідають умовам задачі. У результаті формується цілісний опис усієї досліджуваної системи з частин опису підсистем і відносин між ними" [4, с. 208]. Морфологічна множина варіантів опису досліджуваних підсистем реалізується у вигляді морфологічної таблиці. Морфологічна таблиця містить класифікаційні ознаки, за якими класифікуються рішення об'єктів даного класу, а також значення цих класифікаційних ознак. Як правило, класифікаційні ознаки записуються в лівому стовпці, а їх значення розміщуються правіше в тому ж ряду.

Загальна кількість можливих варіантів N , що складають морфологічну множину, розраховується як декартовий добуток множин альтернатив, складених кожним рядком морфологічної таблиці [4, с. 211]:

$$N = K_1 K_2 \dots K_L \quad (1)$$

де K_i – кількість способів (альтернатив) для реалізації i -ої функції;
 L – кількість всіх функцій.

Побудова морфологічних таблиць пов'язана з першим етапом метода морфологічного дослідження – морфологічним аналізом, й обумовлюється метою дослідження, характером вихідної інформації – відповіді 15 експертів – менеджерів середньої ланки управління машинобудівних підприємств Харківського регіону – ВАТ "Турбоатом" і ВАТ "Харківський підшипниковий завод", їх здатностями, знаннями, вміннями та навичками. Так, при розробці морфологічної таблиці, що передбачає синтез раціональних варіантів за кількома критеріями, класифікаційні ознаки та їх значення повинні мати зміст, що дозволить оцінити їх кількісно. До подібних основоположних характеристик відносять функції або елементи, що їх реалізують. Так, оскільки, спираючись на параметри організації корпоративного управління, досліджувані управлінські компетенції визначаються функціями членів наглядової ради та менеджерів, у морфологічному методі як досліджувані характеристики розглядаємо елементи: здатності членів наглядової ради до забезпечення балансу інтересів учасників корпоративного менеджменту з інтересами підприємства; стратегічного планування; здатності менеджерів до реалізації стратегічних цілей, поточного управління: застосування певних технологій менеджменту; формування та розвиток організаційних цінностей, переконань та норм; реалізації домінуючої комерційної логіки.

Наступний етап дослідження полягає у визначенні заходів, які відносяться до відповідних елементів. Структуризація проблеми розробки стратегічних заходів для розвитку компетенцій корпоративного управління позначила необхідність декомпозиції вихідної проблеми на більш прості складові – альтернативи. Набір альтернативних заходів $x = \{x_j\} \subset X, j = 1, \dots, n$ та сукупність цільових функцій $f_i, i = 1, \dots, m$ формують модель проблеми морфологічного синтезу у вигляді:



$$f_i(x_j) \rightarrow \max, i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, n, \quad (2)$$

де m – кількість цільових функцій;
 $x = \{x_1, x_2, \dots, x_n\} \subset X$ – кінцева множина альтернатив, що містить n елементів x_i .

Подання портфеля заходів має вигляд морфологічної таблиці (табл. 1) з припущенням, що найкращий цілісний варіант системи включає найкращі альтернативи.

Таблиця 1

Комплекс заходів з формування та розвитку компетенцій корпоративного управління

Компетенції корпоративного управління	Заходи з формування та розвитку компетенцій (A _{ij}):						
наглядової ради							
Здатності до забезпечення виконання інтересів учасників корпоративних відносин та регламентації діяльності менеджменту	A ₁₁ – формування заходів із залучення та участі у розподіленні прибутків підприємства	A ₁₂ – створення комітетів у складі наглядової ради: з дотримання прав акціонерів, з призначення і винагород	A ₁₃ – залучення висококваліфікованих спеціалістів-експертів з юридичних та правових питань	A ₁₄ – інформування зацікавлених сторін про господарську діяльність підприємства через різні джерела: ЗМІ, Інтернет та ін.	A ₁₅ – створення системи оцінювання та мотивації управлінців	A ₁₆ – розробка та впровадження кодексу корпоративного управління	
Здатності до стратегічного планування	A ₂₁ – впровадження збалансованої системи показників	A ₂₂ – розробка стратегічних цілей з використанням спеціальних методів для виявлення поточних основних можливостей, майбутніх факторів оточення	A ₂₃ – налагодження ефективних комунікацій: міжрівневих, із зовнішнім оточенням, неформальних	A ₂₄ – запозичення консультативного досвіду та досвіду експертів у галузі стратегічного планування та управління	A ₂₅ – розробка системи звітності для оцінки реалізації стратегії	A ₂₆ – використання методів прогнозування розвитку підприємства	
менеджменту							
Здатності до реалізації стратегічних цілей, поточного управління:	Здатності до застосування технологій менеджменту	A ₃₁ – приведення структури підприємства у відповідність до стратегічних цілей	A ₃₂ – використання сучасних систем підтримки прийняття рішень	A ₃₃ – залучення висококваліфікованих спеціалістів-експертів з юридичних та правових питань	A ₃₄ – створення управлінських рад	A ₃₅ – оптимізація системи оподаткування відповідно до законодавства, що постійно змінюється	A ₃₆ – оцінка короткострокових результатів роботи (у т. ч. з позиції клієнтів)
	Здатності до формування та розвитку організаційних цінностей, переконань та норм	A ₄₁ – створення системи професійного навчання та культурного збагачення працівників	A ₄₂ – створення системи мотивації для балансування внутрішніх цілей зі стратегічними цілями підприємства	A ₄₃ – створення системи оцінювання персоналу з використанням чітких показників оцінки результатів індивідуальної та групової діяльності	A ₄₄ – формування кодексу етики ділових стосунків	A ₄₅ – розвиток взаємовідносин з місцевими спільнотами	A ₄₆ – розробка та впровадження стандартів управління знаннями
	Здатності до реалізації домінантної комерційної логіки	A ₅₁ – шкалювання, ранжування потреб підсистем підприємства	A ₅₂ – використання методів оптимізації інноваційних проектів	A ₅₃ – розробка заходів компенсації інноваційних та інвестиційних ризиків	A ₅₄ – використання методів прогнозування оновлення продукції (структурний аналіз, інваріантний аналіз)	A ₅₅ – створення баз даних і знань на рівні підсистем підприємства та на загальноорганізаційному рівні	A ₅₆ – комплексне забезпечення режимів охорони і прав на нововведення

За результатами відповідей експертів визначається відносна значущість альтернатив за певними критеріями. У дослідженні оцінка альтернативних заходів для усіх підсистем здійснюється за єдиною множиною критеріїв. Використовувана структура критеріїв може становити один критерій, вектор критеріїв, ієрархічну структуру критеріїв. У роботі структура критеріїв реалізується методом аналізу ієрархій [6 – 8] і враховує критерії, що характеризують можливість та готовність підприємства до впровадження альтернативних заходів: ресурсовитратність (K_1), сприйняття колективом (K_2) та актуальність для підприємства (K_3).



В основі методу аналізу ієрархій лежить принцип декомпозиції складної проблеми на сукупність більш простих складових – ієрархій або ієрархічних рівнів. Експертним шляхом визначаємо відносний ступінь переважності критеріїв між собою для встановлення їх значущості. Оцінка значущості (ваги) критеріїв передбачає залучення експертів, якими в рамках дослідження виступають менеджери середньої ланки. Визначення коефіцієнтів переваги приватних критеріїв починається з формування матриці парних порівнянь, що відображає оцінку критеріїв відносно один одного.

Наступний етап полягає в оцінці альтернатив відносно критеріїв найнижчого ієрархічного рівня. Ступінь переважності встановлюється експертним методом парного порівняння і передбачає побудову оцінної шкали. У дослідженні використовується шкала відносин, запропонована американським математиком Т. Сааті, яка дозволяє ставити у відповідність мірам переваги одного об'єкта, що досліджується, – альтернативного заходу, перед іншим, числа від 1 до 9 або зворотні значення цих чисел.

Парні порівняння здійснюються в термінах домінування одного елемента над іншим. Для здобуття кожної матриці парних порівнянь експерт виражає $n(n-1)/2$ суджень (де n – порядок матриці). У матриці множина n представлена елементами (альтернативами) E_1, E_2, \dots, E_n та їх вагами v_1, v_2, \dots, v_n . Для матриці парних порівнянь $[E]$ властива зворотня симетрія, тобто $a_{ij} = 1/a_{ji}$, де $a_{ij} = v_i/v_j$ (рисунок).

$$[E] = \begin{matrix} & \begin{matrix} E_1 & E_2 & \dots & E_n \end{matrix} \\ \begin{matrix} E_1 \\ E_2 \\ \dots \\ E_n \end{matrix} & \begin{bmatrix} v_1/v_1 & v_1/v_2 & \dots & v_1/v_n \\ v_2/v_1 & v_2/v_2 & \dots & v_2/v_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ v_n/v_1 & v_n/v_2 & \dots & v_n/v_n \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Рис. Матриця парних порівнянь $[E]$

Для підвищення якості та об'єктивності оцінювання альтернативних заходів (як і при оцінюванні ваги критеріїв) доцільно враховувати відгуки кількох експертів. З цією метою здійснюється групова експертиза за участю 15 експертів. Для агрегування відгуків респондентів приймається середньогометричне, що розраховується за співвідношенням:

$$a_{ij}^A = \sqrt[n]{a_{ij}^1 a_{ij}^2 \dots a_{ij}^n}, \quad (3)$$

де a_{ij}^A – агрегована оцінка елемента, що належить до i -го рядка та j -го стовбця матриці парних порівнянь;

n – кількість матриць парних порівнянь, кожна з яких складена одним експертом.

При проведенні попарних порівнянь респонденти відповідають на такі питання: який з двох порівнюваних елементів важливіший або має більшу дію, який більш вірогідний та переважний.

Наступним етапом дослідження є нормування отриманих матриць парних порівнянь. Так, для розрахунку елемента v_{ij} нормованої матриці парних порівнянь критеріїв $[N_{i \times m}]$ необхідно додержуватися співвідношення (4):

$$v_{ij} = a_{ij} / \sum_{i=1}^m v_{ij}; j = 1, \dots, m. \quad (4)$$

За отриманими експертними даними обчислюються вектори пріоритетів альтернатив за всіма обраними критеріями, включаючи критерій, що визначає фокус (вершину) ієрархії. Обчислення головного власного вектора W позитивної квадратної матриці $[E]$ здійснюється на підставі рівності:

$$EW = \lambda_{max} W, \quad (5)$$

де λ_{max} – максимальне власне значення матриці $[E]$.

За аналогією розраховуються вектори, що встановлюють пріоритет альтернатив, які знаходяться в інших рядках морфологічної таблиці. Для подальшого синтезу раціональних цілісних варіантів системи в морфологічну таблицю заносять вектори пріоритетів альтернатив за критеріями, що є цікавими для дослідника [4, с. 255] (табл. 2).

Морфологічна таблиця з оцінкою заходів з формування та розвитку компетенцій корпоративного управління ВАТ "Турбоатом" та ВАТ "Харківський підшипниковий завод" за інтегральним критерієм

Компетенції корпоративного управління	Заходи A_{ij} і вектор пріоритетів W_{k0}						Структура ієрархії критеріїв
	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{14}	A_{15}	A_{16}	
Здатності до забезпечення виконання інтересів учасників корпоративних відносин та регламентації діяльності менеджменту	$W_{k0}=0,151$	0,186	0,174	0,188	0,083	0,218	
Здатності до стратегічного планування	$W_{k0}=0,118$	0,234	0,123	0,168	0,089	0,269	
Застосування технологій менеджменту	$W_{k0}=0,134$	0,108	0,167	0,150	0,260	0,183	
Формування та розвиток організаційних цінностей, переконань та норм	$W_{k0}=0,065$	0,064	0,119	0,196	0,183	0,372	
Реалізація домінантної комерційної логіки	$W_{k0}=0,049$	0,093	0,110	0,216	0,230	0,303	

Кращою альтернативою у кожному рядку морфологічної таблиці за кожним із критеріїв є та, що має найбільше значення у відповідному векторі пріоритетів. У дослідженні пошук раціональних варіантів у морфологічній множині потребує відшукування одного чи кількох цілих варіантів систем, що відповідають аддитивній цільовій функції. При цьому в морфологічній таблиці генеруються усі варіанти технічних систем алгоритмів повного перебору. У загальному вигляді під аддитивною функцією розуміють функцію, яка при будь-яких значеннях аргументу x , у задоволенні співвідношення: $f(x + y) = f(x) + f(y)$. Аддитивна модель є алгебраїчною сумою показників і має вигляд:

$$Y = \sum_{i=1}^n x_i = x_1 + x_2 + \dots + x_n. \quad (6)$$

Із наведеного розрахунку видно, що властивості аддитивної моделі визначаються сумою ефектів від її властивостей. Так, О. В. Андрейчиков зазначає, що "аддитивні моделі базуються на припущенні, що якість системи (економічної, управлінської тощо), тобто її цінність, корисність, ефективність визначається сумою ефектів від кожної її властивості" [4, с. 256]. Прийнято вважати, що аддитивний показник якості базується на застосуванні середньої арифметичної зваженої [4]. У такому разі аддитивну цільову функцію можна представити шляхом визначення підмножин $S \in \Omega$ через вирази (7), (8):



$$\sum_{l=1}^L w_{lm} \rightarrow m_{ax} \quad (7)$$

$$\sum_{l=1}^L w_{lm} - w^* l_m \rightarrow \min \quad (8)$$

де S – підмножина цілісних варіантів системи;

Ω – морфологічні множини всіх систем, що містить досліджувану морфологічну таблицю, яка має розмірність N , що визначається за виразом:

$$N = \prod_{l=1}^L K_l ;$$

L – кількість функцій системи (кількість рядків морфологічної таблиці);

w_{lm}, w^*_{lm} – відповідно те, що розглядається, та найкраще інтегральне за кількома критеріями якості значення векторів пріоритетів відповідно до альтернатив A_{lm} та A^*_{lm} , що до складу l -го варіанта синтезованої системи та найкращої альтернативи за представленими критеріями якості;

N – розмірність морфологічної множини;

K_l – кількість способів (альтернатив A_{lm}) для реалізації l -ї функції системи.

В економічних та соціальних дослідженнях широко розповсюджено використання адитивного показника у вигляді середньої арифметичної. Однак при його розрахунку необхідно враховувати, що відносні показники будь-яких властивостей мають бути незалежними по перевазі.

У дослідженні синтез варіантів систем здійснюється, базуючись на адитивній цільовій функції та принципі визначення ступеня подібності між варіантом та пошуковим завданням.

Для забезпечення наочності синтез всіх варіантів систем здійснюється за лексикографічним принципом: рядки морфологічної таблиці упорядковуються зверху вниз, а альтернативні варіанти в кожному рядку – зліва направо. Для кожного з варіантів розраховується значення адитивної цільової функції. Упорядкування варіантів у напрямку зменшення значень цільової функції дає змогу визначити підмножину найбільш ефективних заходів.

Ураховуючи значний масив даних, що аналізуються, – в дослідженні розглядається по шість альтернатив для кожної з п'яти представлених здатностей, необхідне застосування пакета символічної математики – "Wolfram Mathematica". Для досягнення мети дослідження, застосування пакета дає змогу наочно представити значення ефективності за адитивним показником та ступеня подібності синтезованих систем. Тут як пошукове завдання прийнято інтегральні значення критеріїв якості, що відносяться до заходів, які складають найкращий варіант, синтезований на основі адитивної цільової функції. Згідно з проведеними розрахунками кращий комплекс складають заходи: розробка та впровадження кодексу корпоративного управління (A_{16}), використання методів прогнозування розвитку підприємства (A_{26}), оптимізація системи оподаткування відповідно до законодавства, що постійно змінюється (A_{35}), розробка та впровадження стандартів управління знаннями (A_{46}), комплексне забезпечення режимів охорони і прав на нововведення (A_{56}).

Розрахунок ступеня подібності здійснюється за формулою (9) [4, с. 258] між кращим варіантом та всіма іншими синтезованими варіантами – у цьому разі цільова функція матиме вигляд: знайти підмножину $S \in \Omega$, для елементів якої:

$$C(S^1, S^2) = 2 \sum_{l=1}^L \sum_{p=1}^P p_l w_{lp} \min(x^1_{lm}, x^2_{l1}) / \sum_{l=1}^L \sum_{p=1}^P p_l w_{lp} x^1_{lpm} + \sum_{l=1}^L \sum_{p=1}^P p_l w_{lp} x^2_{lp} \rightarrow \max, \quad (9)$$

де p_l – ваговий коефіцієнт, що визначає вклад до ступеня подібності критеріїв оцінювання компетенцій корпоративного управління;

w_{lp} – ваговий коефіцієнт, що визначає вклад до ступеня подібності критерію K_p , за яким оцінюється кожна з компетенцій корпоративного управління;

L – кількість узагальнених функціональних підсистем (компетенції корпоративного управління);

P – кількість критеріїв, що характеризують альтернативи A_{lm} та A_l , причому $P = 1, 2, \dots, r$ при $l = 1; P = 1, 2, \dots, s$ при $l = 1; P = 1, 2, \dots, t$ при $l = h$;

x^1_{lm} – оцінка за критерієм K_p альтернативи, що бере участь у синтезі та відноситься до узагальноної функціональної підсистеми;

x^2_{lp} – оцінка за критерієм K_p узагальноної функціональної підсистеми, що включається в систему, яка становить пошукове завдання.

Результати розрахунків за формулою (9) дозволили прорангувати сформовані комплекси заходів за мірою близькості до пошукового завдання. Порівняльний аналіз результатів довів, що усі синтезовані варіанти мають ранг близькості до найбільш ефективного комплексу заходів такий самий, як і при розрахунку їх ефективності за адитивною цільовою функцією. Крім того, упорядкування варіантів у напрямку зменшення значень цільової функції дає змогу визначити такі підмножини ефективних комплексів заходів (які є найближчими до пошукового завдання); так, до таких рішень



відносять, наприклад комплекс заходів: інформування зацікавлених сторін про господарську діяльність підприємства через різні джерела: ЗМІ, Інтернет та інші (A_{14}), використання методів прогнозування розвитку підприємства (A_{26}), оподаткування відповідно до законодавства, що постійно змінюється (A_{35}), розробка та впровадження стандартів управління знаннями (A_{46}), комплексне забезпечення режимів охорони і прав на нововведення (A_{56}).

Таким чином, реалізація процесів розвитку компетенцій корпоративного управління засновується на розробці комплексу заходів, пов'язаних з накопиченням і використанням стратегічних знань з координування ресурсів та поведінки людей і знань з управління поточною діяльністю підприємства. Розроблений у статті комплекс заходів дозволив визначити пріоритетні напрями розвитку компетенцій корпоративного управління на досліджуваних підприємствах.

Література: 1. Закон України "Про акціонерні товариства", редакція від 17.09.2008 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2008. – № 50–51. – Ст. 384. 2. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наук. вид. / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с. (Укр. мов.) 3. White R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence / R. W. White // Psychological review. – 1959. – № 66. – Рр. 18–26. 4. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 368 с. 5. Довгяло А. М. Диалог пользователя с ЭВМ: Основы проектирования и реализации / А. М. Довгяло. – К. : Наукова думка, 1981. – 232 с. 6. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1989. – 316 с. 7. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с. 8. Авраменко В. П. Многокритериальный синтез организационной структуры биллинговой информационной системы методом анализа иерархии / В. П. Авраменко, В. В. Калачева, О. А. Колесников // Авторизированные системы управления и приборы автоматки. ХНУР. Всеукраинский межведомственный научно-технический сборник. – Вып. 125. – С. 45–52.

Малярець Л. М.

УДК 330.43

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ В РОЗРОБЛЕННІ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ МОДЕЛЕЙ

Анотация. Розглянуто окремі сучасні проблеми й рекомендації щодо їх вирішення в розробленні економетричних моделей, які найчастіше зустрічаються у розв'язанні реальних економічних задач.

Аннотация. Рассмотрены отдельные современные проблемы и рекомендации относительно их решения в разработке эконометрических моделей, чаще всего встречающиеся в решении реальных экономических задач.

Annotation. Some modern problems and recommendations on their solution in the econometric models, that are very popular in solving real economic tasks, are studied.

Ключові слова: проблеми економетричного моделювання, економетричне оцінювання, кореляційно-регресійний аналіз, мультиколінеарність, інтерпретація β -коефіцієнтів, метод Ш. Алман в економічних моделях динаміки.

Розробленню й обґрунтуванню економетричних моделей присвячено багато робіт вітчизняних вчених та вчених ближнього і дальнього зарубіжжя. Від коректності розроблення економетричних моделей, їх статистичних характеристик залежить якість та дієвість ухваленого управлінського рішення. Розглянемо окремі важливі проблеми, які найчастіше зустрічаються в сучасному економетричному моделюванні при розв'язанні реальних економічних задач.

Проблеми економетричного оцінювання детально аналізувались в авторській роботі [1], де були викладені окремі рекомендації щодо їх вирішення. Так, дійсний розподіл залишків істотно відрізняється від нормального і було рекомендовано замінити процедуру мінімізації суми квадратів похибок методу найменших квадратів (МНК) на мінімізацію суми квадратів абсолютних величин похибок.

Далі, в першій передумові Гауса – Маркова $y_i = y_0(x_i) + e_i$ передбачається, що всі випадкові величини відносяться тільки до результативної ознаки (y), а всі пояснюючі змінні (x) вважаються не випадковими, вимірними точно. Проте така ситуація характерна тільки для так званого активного експерименту, в якому всі пояснюючі змінні можна фіксувати на заданому рівні незалежно

© Малярець Л. М., 2010

один від одного. В економіці така можливість практично не зустрічається, і всі змінні є випадковими величинами і не можуть бути вимірними точно.

В умовах мультиколінеарності МНК-оцінки стають неефективними. Для усунення цього ефекту рекомендується процедура ридж-оцінювання, при якій порушуються багато передумов МНК, зокрема допускається зміщеність оцінок й невелика кореляція між залишками й розрахованими значеннями, при цьому самі оцінки стаються усталеними й дійсно ефективними.

Слід відмітити, що до цього часу не запропоновано ще ефективних засобів для запобігання мультиколінеарності у тих випадках, коли вона впливає на оцінки параметрів моделі. Відомо, що метод покрокової регресії не виправдав себе [2; 3].

Для вирішення багатьох проблем математичних методів в економіці корисним є так званий QR-розклад прямокутних матриць \mathbf{X} розміром $n \times m$ на два співмножники $\mathbf{X} = \mathbf{QR}$, де \mathbf{Q} – ортогональна матриця розміром $n \times n$, а \mathbf{R} – верхня трикутна матриця розміром $n \times m$ з нульовими елементами нижче головної діагоналі. За допомогою QR-розкладу прямокутних матриць Хаусхолдеровими відображеннями можна одержати оцінки параметрів моделі методом найменших квадратів, нестандартним обчислювальним способом, без попереднього складання системи нормальних рівнянь. За допомогою QR-розкладу матриці \mathbf{X} проблема мультиколінеарності в регресійному аналізі розв'язується досить просто [4]. У регресійному аналізі слід виявляти всі найбільш впливові спостереження і оцінювати їх негативний внесок. Сучасна математична теорія пропонує методи виявлення таких «важелів» оцінки їх припустимості у даних. Ці методи засновані на попередньому QR-розкладі матриці даних. Проблема громіздкості обчислення усувається за допомогою комп'ютерів.

Застосування QR-розкладу матриць має переваги перед стандартною процедурою метода найменших квадратів при наявності мультиколінеарності даних і є найбільш надійною обчислювальною процедурою.

Також у багатofакторному регресійному аналізі виникають несподівані проблеми інтерпретації коефіцієнтів регресії [5]. Вільний член лінійної багатofакторної моделі $y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2$ відіграє ту саму роль, що і в однофакторному випадку – він потрібен у моделі для того, щоб при середніх значеннях пояснюючих змінних (\bar{x}_1, \bar{x}_2) було одержане середнє значення результативної ознаки (\bar{y}) . В явному вигляді це наочно відображається, якщо рівняння регресії записати в центрованих змінних: $y = \bar{y} + b_1(x_1 - \bar{x}_1) + b_2(x_2 - \bar{x}_2)$.

Коефіцієнти регресії b_i – множники перед змінними x_i – є частинними похідними результативної змінної за кожним аргументом $b_i = \frac{\partial y}{\partial x_i}$, звідки виходить така їх стандартна інтерпретація: коефіцієнт регресії b_i показує, наскільки зміниться результативна ознака Δy при збільшенні однієї змінної x_i на одиницю за умови, що інші аргументи залишаються сталими (зберігають свої значення). Іншими словами, ця інтерпретація справедлива лише в одному випадку, коли змінні аргументи можуть варіювати незалежно один від одного, тобто у випадку, коли між пояснюючими змінними немає кореляційних зв'язків. Але ці кореляційні зв'язки є майже завжди, саме тому складається і вирішується система нормальних рівнянь (і саме тому розроблено спеціальний регресійний аналіз). Ми бажаємо не лише скласти економну регресійну модель, яка в компактній формі описує поведінку даних (і ця мета досягнута), але також бажаємо визначити вплив кожного фактора (кожної пояснюючої змінної) окремо на результативну ознаку. Ось ця остання мета не досягнута – у загальному випадку ми спроможні знайти лише сукупний внесок всієї системи факторів, або їх частки після вибірки деяких членів моделі.

Відомо, що стандартизований коефіцієнт β_i множинної регресії показує, на яку частку стандартного відхилення s_y зміниться результативна ознака у при збільшенні одного аргументу x_i на своє стандартне відхилення s_{x_i} за умови, що решта змінних-аргументів зафіксовані на своїх середніх рівнях $x_j = \bar{x}_j$ ($j \neq i$). Уже з цього визначення виходить, що β -коефіцієнти не повинні бути більшими одиниці (за модулем).

Загальний внесок всіх факторів у відносних одиницях складає коефіцієнт детермінації $R^2 = \beta_1 r_{yx_1} + \beta_2 r_{yx_2}$. Чи можна окремі члени $\beta_i r_{yx_i}$ у цієї сумі вважати внесками кожного фактора в загальну мінливість результативної ознаки? Ні, не можна. Наприклад, якщо знаки β_2 і r_{yx_2} – протилежні, то член $\beta_2 r_{yx_2}$ (внесок другого фактора) буде від'ємним. А як трактувати результати, коли цей внесок виявиться більшим за одиницю?

У всіх таких ситуаціях деякі β -коефіцієнти є більшими за одиницю. Неможливість інтерпретувати такі дивні випадки призвели до того, що більшість фахівців впевнена, що такого не може бути взагалі.

Але це є. Більш того, цей ефект неодноразово спостерігався на практиці, проте кожний раз пояснювався наявністю невиявлених помилок у комп'ютерній програмі. Справа не в цьому. Тут виникає питання, чи можуть проєкції одиничного вектора в розкладі за одиничним базисом бути більшими одиниці за абсолютною величиною? Відповідь «Ні» якщо базис ортогональний, і «Можливо» якщо базис неортогональний.

Було встановлено, що поява β -коефіцієнтів більших за модулем одиниці не зв'язано з наявністю тісних мультиколінеарних зв'язків. Усі випадкові (і не випадкові) похибки відносяться лише до вибраної результативної ознаки. Помилкове подання структури моделі при неправильному прий-



нятті деякої змінної як результативної може мати найрізноманітніші наслідки. Поява значень β -коефіцієнтів більших один за модулем – один з таких наслідків, і наявність такого ефекту потрібно розцінювати як очевидну ознаку неправильного визначення структури (специфікації) моделі.

Таким чином, обчислюючи регресійні моделі для економічного аналізу, належить знати, що може бути отримане рівняння з β -коефіцієнтами, які більші одиниці за модулем. При отриманні такої моделі рекомендується уважно вивчити напрямок причинно-наслідкових зв'язків явищ, що вивчаються, і уточнити специфікацію моделі [6].

Багато проблем маємо і в розробленні економетричних моделей динаміки. Розглянемо одну з них, пов'язану з методом Ш. Алмон. Метод Алмон оснований на теоремі Веерштрасса, так написано у підручниках з економетрики. Але тут є дискусія. З цього приводу наведемо цитату з підручника К. Доугерті – Розподіл Койка заснований на передбаченні, що коефіцієнти при лагових пояснюючих змінних спадають у геометричній прогресії. Для багатьох досліджень ці передбачення доволі задовільні, але для інших вони малореалістичні. Наприклад, у деяких випадках краще передбачити, що змінення залежної змінної у відповідь на змінення пояснюючої змінної спочатку невелике, потім зростає з часом, а потім знову зменшується. В основі моделі Алмон лежить передбачення про те, що вагові коефіцієнти цієї залежності підпорядковуються поліноміальному розподілу. Наведемо прості приклади про очікуваний вид розподілу вагових коефіцієнтів (рис. 1) □

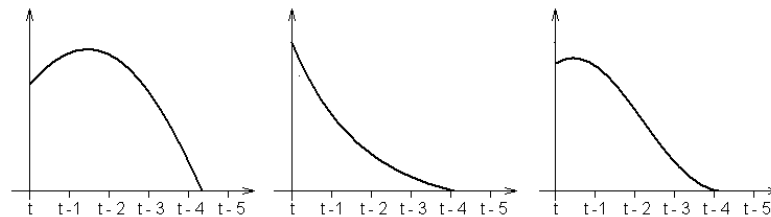


Рис. 1. Априорні подання про розподіл вагових коефіцієнтів лагів

Передбачається, що подібні залежності можна апроксимувати поліномом невеликої степені, другої або третьої. Вибір функції залишається за дослідником, і він, звичайно, може бути зроблений на основі експериментів. Далі дослідник має вибрати число лагових значень пояснюючої змінної, яке буде використовуватись в моделі. І знову це число може бути визначене в результаті експериментів, що спрямовані на отримання доброго опису наявних даних [7].

На практиці розподіл лагів пояснюючої змінної може не відповідати простій функції, і спроби їх застосування можуть призвести до небажаних результатів: отримання вагових коефіцієнтів з неправильними знаками, різке зменшення вагових коефіцієнтів на межі розподілу і т. д. Залишається великою спокусою спробувати всі, як це здається, можливі комбінації степені полінома і числа лагових значень та вибрати ту з них, яка дає результати, що найбільш близькі до априорних уявлень або, принаймні найменше супротивні їм. У результаті замість того, щоб служити незалежним тестом для гіпотез, експеримент перетворюється в пошук підтверджень для априорних уявлень.

Наведений вислів К. Доугерті є зразком дипломатичної мови. Іншими словами, замість того, щоб просто звичайним МНК оцінювати параметри моделі

$$y_t = a + b_0 x_t + b_1 x_{t-1} + b_2 x_{t-2} + \dots + b_k x_{t-k},$$

пропонується попередньо апроксимувати поведінку коефіцієнтів регресії поліномом невисокого ступеня

$$b_i = a_0 + a_1 i + a_2 i^2 + \dots + a_m i^m, \quad (m \leq k)$$

і тимчасово перейти до нових змінних

$$\begin{aligned} Z_0 &= x_t + x_{t-1} + x_{t-2} + \dots + x_{t-k}, \\ Z_1 &= x_{t-1} + 2x_{t-2} + \dots + kx_{t-k}, \\ Z_2 &= x_{t-1} + 2^2x_{t-2} + \dots + k^2x_{t-k}, \\ &\dots \dots \dots \\ Z_m &= x_{t-1} + 2^m x_{t-2} + \dots + k^m x_{t-k}. \end{aligned}$$

Далі треба обчислити параметри моделі відносно нових змінних

$$y_t = a + a_0 Z_0 + a_1 Z_1 + a_2 Z_2 + \dots + a_m Z_m$$

і зробити зворотний перехід до початкової моделі:

$$\begin{aligned} b_0 &= a_0, \\ b_1 &= a_0 + a_1 + a_2 + \dots + a_m, \\ b_2 &= a_0 + 2a_1 + 2^2 a_2 + \dots + 2^m a_m, \\ &\dots \dots \dots \\ b_k &= a_0 + k a_1 + k^2 a_2 + \dots + k^m a_m. \end{aligned}$$

Якщо $m = k$ (ступінь апроксимуючого поліному дорівнює максимальному лагу), то наприкінці будуть одержані МНК-оцінки параметрів початкової моделі, які можна було отримати більш просто безпосереднім застосуванням МНК.

Якщо $m < k$ (ступінь апроксимуючого поліному менше максимального лагу), то можна одержати зовсім непередбачувані результати. Для того щоб уникнути нереальних висновків, рекомендується розглянути графіки залежностей $b_k = f(k)$ і задати найпридатніші значення m і k . Проте тоді втрачається об'єктивність методу.

Традиційно знаходять якісь переваги методу Алмон, в той час коли маємо суттєві недоліки. Обсяг обчислювальної роботи значно більший, нові змінні зв'язані тісними мультиколінеарними зв'язками, припускаються неконтрольовані похибки невдалої апроксимації, втрачена наукова об'єктивність, немає оцінок значимості параметрів b_i (їх ще треба якось розраховувати за оцінками значимості проміжних параметрів a_i).

Розглянемо реальний приклад. У таблиці за 24 періоди наведено обсяги реалізації (Y) і ціни за одиницю (X) продукції заводу «Укрелектромаш» (м. Харків). Складемо дистрибутивно-лагову модель

$$y_t = a + b_0 \cdot x_t + b_1 \cdot x_{t-1} + b_2 \cdot x_{t-2} + \dots + b_k \cdot x_{t-k},$$

де максимальний лаг k не може бути більшим 25 % від числа періодів, тобто $k \leq 6$.

Таблиця

Обсяги реалізації (Y) і ціни за одиницю (X) продукції «Укрелектромаш» (м. Харків)

Період	Y_t	X_t	X_{t-1}	X_{t-2}	X_{t-3}	X_{t-4}	Z_0	Z_1	Z_2	Z_3
1	2141	187,74								
2	2934	180,63	187,74							
3	3371	173,79	180,63	187,74						
4	5448	158,34	173,79	180,63	187,74					
5	7200	150,66	158,34	173,79	180,63	187,74	851,16	1798,77	5483,01	18441,03
6	5497	157,82	150,66	158,34	173,79	180,63	1008,98	2649,93	9931,71	41137,53
7	5410	159,35	157,82	150,66	158,34	173,79	1168,33	3658,91	16240,55	79891,43
8	4089	171,39	159,35	157,82	150,66	158,34	1151,98	3513,06	15527,44	76363,32
9	1492	200,87	171,39	159,35	157,82	150,66	1172,22	3400,63	14854,67	72680,71
10	934	199,53	200,87	171,39	159,35	157,82	1197,96	3356,32	14312,44	69008,86
11	907	198,51	199,53	200,87	171,39	159,35	1238,13	3445,9	14464,38	68902,48
12	2630	183,20	198,51	199,53	200,87	171,39	1270,67	3629,41	15211,97	72195,07
13	3033	179,06	183,20	198,51	199,53	200,87	1291,91	3795,34	16008,28	75857,62
14	4192	170,12	179,06	183,20	198,51	199,53	1302,68	3971,8	17082,72	81903,34
15	4226	164,34	170,12	179,06	183,20	198,51	1295,63	4074,75	17930,89	87582,81
16	5047	160,63	164,34	170,12	179,06	183,20	1255,39	3964,29	17533,39	85996,95
17	1067	191,39	160,63	164,34	170,12	179,06	1247,25	3822,97	16940,39	83306,59
18	1008	196,10	191,39	160,63	164,34	170,12	1244,84	3680,65	16106,59	78754,99
19	9572	151,75	196,10	191,39	160,63	164,34	1213,39	3643,09	15735,93	76523,95
20	4259	167,87	151,75	196,10	191,39	160,63	1202,2	3603,06	15461,56	74456,82
21	1490	201,98	167,87	151,75	196,10	191,39	1234,06	3614,42	15534	74501,72
22	446	200,32	201,98	167,87	151,75	196,10	1270,04	3698,1	15944,24	76812,42
23	560	208,51	200,32	201,98	167,87	151,75	1317,92	3843,73	16739,61	81913,39
24	1256	205,55	208,51	200,32	201,98	167,87	1332,08	3821,92	16366,88	79334,56

Для ілюстрації звичайним МНК були обчислені параметри моделей для $k = 4, 5, 6$ разом зі всіма їх статистичними характеристиками. Жодних обчислювальних утруднень не було. На рис. 2 наведено графіки поведінки параметрів моделі b_k залежно від прийнятого максимального лагу k . Як бачимо у цих залежностях немає нічого спільного з апріорними уявленнями про очікувані розподіли, що зображені на рис. 1.

Методом Алмон були обчислені всі комбінації моделей для $k = 4, 5, 6$ і $2 \leq m \leq k$.

У всіх комбінаціях, де $m = k$, були одержані звичайні МНК-оцінки параметрів, щоправда, без статистичних оцінок їх значимості.

Для прикладу розглянемо результати обчислень при $k = 4$ і $m = 2, 3$ (до речі, це найпоширеніший варіант розрахунків за методом Алмон).



У таблиці наведені значення лагових змінних, на підставі яких розраховані значення нових змінних Z_0, Z_1, Z_2, Z_3 . Втрачено $k = 4$ спостереження (17,7 %). Значення Z_j дуже швидко зростають з номером j . Між цими змінними є дуже висока кореляція, наприклад, $r_{z_2 z_3} = 0,999$.

На рис. 3 показана якість апроксимації залежності b_j поліномами 2-го і 3-го ступенів (поліном 4-го ступеня точно відтворює 5 заданих точок). Як бачимо, апроксимація не дуже вдала. Для порівняння наведемо рівняння регресій для $k = 4$ і $m = 4, 3, 2$.

$$m = 4: y_t = 28537 - 144,7x_t + 36,4x_{t-1} - 19,3x_{t-2} + 16,3x_{t-3} - 29,1x_{t-4}$$

$$m = 3: y_t = 23887 - 124,9x_t + 9,5x_{t-1} + 16,3x_{t-2} - 16,1x_{t-3} + 0,9x_{t-4}$$

$$m = 2: y_t = 21863 - 89,6x_t - 27,1x_{t-1} + 7,4x_{t-2} + 13,8x_{t-3} - 7,9x_{t-4}$$

У цих моделях не співпадають навіть знаки параметрів.

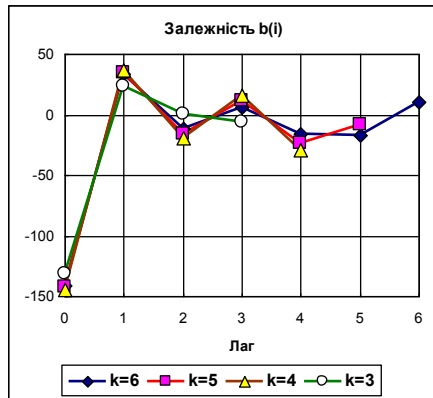


Рис. 2. Залежність параметрів моделі від лагу

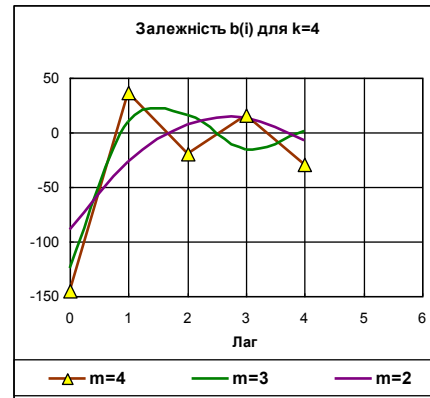


Рис. 3. Якість апроксимації параметрів моделі

Це ще раз підтверджує перебільшене значення методу Алмон. З обчислювальної точки зору ніяких вигід не маємо, оскільки поліноми Алмон також тісно корелюють між собою як і початкові лагові змінні.

Економетрика – наука, яка інтенсивно розвивається, тому необхідно критично сприймати твердження, навіть якщо вони достатньо тривалий час використовувались при розробленні моделей, оскільки відомо, що достатньо одного контрприкладу, який може мати місце в реальній економіці, щоб піддати сумніву найавторитетніші твердження.

Література: 1. Егоршин А. А. Проблемы эконометрического оценивания / А. А. Егоршин, Л. М. Малярец // Коммунальное хозяйство городов : научн.-техн. сб. Вып. 61. Серия: Экономические науки. – К. : Техніка, 2005. – 304 с. – С. 267–273. 2. Егоршин А. А. Корреляционно-регрессионный анализ : [учебн. пособ. для студ. экон. спец. вузов] / А. А. Егоршин, Л. М. Малярец. – Харьков : Основа, 1998. – 208 с. 3. Егоршин А. А. Практикум по эконометрии в Excel : [пособ. для студ. высш. учебн. завед.] / А. А. Егоршин, Л. М. Малярец. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2005. – 100 с. 4. Малярец Л. М. Застосування QR-розкладу прямокутних матриць Хаусхолдеровими відображеннями в регресійному аналізі / Л. М. Малярец, І. Ю. Рижих // Економіка розвитку. – 2009. – № 1(49). – С. 16–20. 5. Малярец Л. М. Об одной математической проблеме многомерного регрессионного анализа / Л. М. Малярец, И. А. Никольский // Бизнес Информ – 2009. – № 8. – С. 81–87. 6. Малярец Л. М. Устойчивость взаимосвязей показателей деятельности предприятия в эконометрических моделях / Л. М. Малярец, О. В. Черепня // Бизнес Информ. – 2009. – № 12(2). 7. Доугерти К. Введение в эконометрику / К. Доугерти ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 402 с.

Довідка про авторів

Пономаренко В. С. – докт. екон. наук, професор, ректор ХНЕУ
Куліков П. М. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
Медведева І. Б. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Іванова О. Ю. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Лаптев В. І. – канд. екон. наук, викладач ХНЕУ
Кабанець А. Г. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Отенко В. І. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Назарова Г. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
Гончарова С. Ю. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Сасіна Л. О. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Лугова В. М. – викладач ХНЕУ
Голубева Т. В. – викладач ХНЕУ
Дікань Л. В. – канд. екон. наук, професор ХНЕУ
Ястремська О. М. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
Пушкар О. І. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, доцент ХНЕУ
Пасько М. І. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Струпинська Н. В. – студент ХНЕУ
Рожко В. І. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Погорелов Ю. С. – канд. екон. наук, доцент Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
Шемаєва Л. Г. – докт. екон. наук, доцент Інституту проблем національної безпеки РНБОУ
Малахова Н. Б. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
Калініна Я. В. – аспірант ХНЕУ
Гребнева Ю. І. – студент ХНЕУ
Доронін А. В. – докт. екон. наук, доцент ХНЕУ
Вацьковський К. С. – докт. екон. наук, професор Варшавської Політехніки
Гордієнко Л. Ю. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Водницька Н. В. – викладач ХНЕУ
Аведян Л. Й. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Коюда О. П. – канд. екон. наук, доцент Північно-Східного наукового центру Національної академії наук України Міністерства освіти і науки України
Тютлікова В. В. – канд. екон. наук, викладач ХНЕУ
Пересунько В. І. – молодший науковий співробітник Харківського національного університету радіоелектроніки
Дороніна М. С. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
Михайленко Д. Г. – викладач ХНЕУ



Лабунська С. В. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Курган Н. В. – ст. викладач ХНЕУ
Наумік К. Г. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Колпаков В. М. – доктор менеджменту, професор
ДВНЗ “Університет менеджменту освіти”
Астахова К. В. – канд. екон. наук, доцент Харківського
гуманітарного університету “Народна українська академія”
Лепейко Т. І. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
Отенко І. П. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
Преображенська О. С. – викладач ХНЕУ
Малярець Л. М. – докт. екон. наук, доцент ХНЕУ