

певних стимулів, які забезпечували б їх цілеспрямований вплив на ефективність трудової поведінки.

Практика показує, що без знання мотивів трудової поведінки людей, особливостей мотиваційних процесів не можна успішно управляти діяльністю трудових колективів і окремих працівників [5]. Трудова мотивація — це управлінський процес, спрямований на формування такої системи трудових мотивів об'єкта управління, яка забезпечує ефективність трудової поведінки у відповідності до конкретних цілей, поставлених суб'єктом управління. Вивчення досвіду формування мотиваційних механізмів групи малих та середніх підприємств дозволяє зробити висновок, що можливі два основні типи впливу на працівників: безпосередній та опосередкований. У свою чергу, безпосередній управлінський вплив може здійснюватись двома способами [2].

Перший — пряма мотивація, що полягає в безпосередньому впливі на особистість працівника для формування бажаної системи трудових мотивів і підвищення таким шляхом конкурентоспроможності певних груп працівників. Він використовує такі засоби впливу, як переконання, інформування, агітація. У випадку успіху цілі управління глибоко сприймаються працівником, стають для нього власними цілями, завдяки чому формується особиста зацікавленість працівників в ефективних результатах власної праці, успішній виробничо-господарській діяльності колективу і підприємства. Зрозуміло, що цей спосіб вимагає ретельної індивідуальної роботи з працівниками, глибокого проникнення у внутрішній світ їх життєвих і трудових орієнтацій.

Другий спосіб базується на примусовій мотивації [3]. Він реалізується за допомогою наказів, розпоряджень, вимог, інструкцій, санкцій тощо. Як свідчить досвід багатьох підприємств, примусова мотивація має ряд переваг. По-перше, вона не вимагає глибокого проникнення в суб'єктивний світ працівників. По-друге, вона максимально оперативна. По-третє, вона не вимагає обов'язкового забезпечення будь-яких реальних життєвих благ. Але в цій системі є і свої негативні наслідки: примусова мотивація може обмежувати можливості самореалізації працівників, стримувати їх творчі починання. Отже, примусова мотивація врешті, як і пряма, не є оптимальним управлінським способом формування трудових мотивів.

Слід використовувати і такі мотиваційні механізми зацікавленості працівників у поточних та майбутніх результатах виробничо-господарської діяльності, як участь у прибутках, дивідендні стимули [4].

Таким чином, вдосконалення дієвих мотиваційних механізмів відіграє вирішальну роль у посиленні ефективних стимулів до праці персоналу підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та потребує подальшого їх вивчення. Застосування цих механізмів має бути націлене на формування очікуваної поведінки всього персоналу і окремих його працівників. У практичних умовах функціонування під-

приємств мотиваційні механізми виступають у формі конкретних систем мотивування і ґрунтуються на таких важелях, як форми і системи оплати праці, способи преміювання, участь у прибутках, індивідуальні винагороди тощо.

**Література:** 1. Білорус О. Г. Менеджмент. Конкурентоспроможність і ефективність / О. Г. Білорус, С. Г. Панченко. — К.: Знання, 1992. — 40 с. 2. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії та практики. — К.: Інститут економіки, 1997. 3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с. 4. Крутик А. Б. Малое предпринимательство и бизнес-коммуникации: Учеб. пособие / А. Б. Крутик, М. Д. Горенбургов. — СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 1998. — 296 с. 5. Кулинцев И. И. Экономика и социология труда. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. — 288 с.

*Стаття надійшла до редакції  
27.07.2004 р.*

УДК 338: 658

**Мороз А. С.**

## ГАРМОНІЗАЦІЯ СФЕР ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

*The article is devoted to the problems of fulfilment of targets concerning the training of personnel meeting the demands of corporate culture of large enterprises and their groups by the educational establishments like universities.*

Ринкові реформи в Україні вже змінили характер виробничих відносин, що суттєво позначилося на ставленні людей до наявності чи відсутності роботи, до своїх виробничих обов'язків, до отримання професії та визначення спеціальності і кваліфікації. Зміни відбуваються в усіх аспектах трудових відносин — як з боку роботодавців, так і з боку найманих працівників. Якщо не зважати на тих, хто цілковито втратив цікавість до працевлаштування і не має стимулів до ефективної праці, то для інших працездатних осіб можна зазначити зростання зацікавленості в отриманні належної освіти і підвищенні свого кваліфікаційного рівня. Визначення вимог до змісту освіти, її характеру і направленості відбувається під впливом не лише галузевих стандартів з різних напрямів освітньої підготовки (наприклад, "Економіки і підприємництва" чи "Менеджменту"), але й під впливом тих вимог, що ставляться конкретними підприємствами. Інакше кажучи, при обранні навчального

закладу майбутні фахівці починають орієнтуватися на вимоги конкретного роботодавця, зважати на набуття відповідних рис тієї корпоративної культури, яка притаманна майбутньому місцю роботи. Саме з огляду на ці вимоги вищі навчальні заклади (ВНЗ) повинні будувати свої зв'язки з діловими партнерами — споживачами їхньої "продукції", визначати бази практики, спрямування тематики дипломного та курсового проектування, наукових досліджень.

Увага вчених щодо формування корпоративної культури переважно зосереджена на підприємствах та організаціях. З часів планової економіки склалася традиція починати розгляд цих питань для вітчизняних підприємств уже зі стадії використання кадрів, оскільки зміст і структура підготовки переважно були ідентичними для одноіменних спеціальностей. Це обумовлювалося єдиним навчальним планом, а різницю у формуванні випускників різних навчальних закладів визначали лише особливості підбору викладацьких кадрів. Проте цей аспект, як правило, виражався іміджем ВНЗ. Певною мірою корпоративній культурі у часи адміністративної економіки не надавали значення, наголошуючи на спільних рисах "соціалістичних підприємств". Ось чому приділяти увагу корпоративній культурі почали лише в незалежній Україні з розвитком ринкових перетворень. Реформування економіки з усією очевидністю висвітлює відмінності, що склалися в різних колективах. Щоправда, і в минулому виявлялися такі відмінності, які заважали адаптуватися деяким працівникам на новому місці роботи. Про це говорили і ці особливості враховували в практичній діяльності, але в теоретичному плані почали вважати за доцільне досліджувати цю проблематику лише наприкінці 70-х – початку 80-х років. На цей час припадає створення соціологічних служб на найбільших підприємствах окремих галузей. *Зокрема, така служба (дуже малочисельна) була створена у Львівському телевізійному об'єднанні "Електрон"*. Проте значних результатів подібні структури не досягли. Підприємства як сфера функціонування певної корпоративної культури не встигли, а через малу чисельність відповідальних за це служб просто не спромоглися вийти на рівень визначення конкретного замовлення не тільки на зміст фахової підготовки, але й на соціально-психологічну підготовленість до роботи в конкретному колективі. Щоправда, орієнтація на конкретні навчальні заклади (бази формування корпоративної культури певного характеру) при наборі кадрів дозволяла отримувати фахівців з однаковим розумінням та методами виконання завдань і стилем роботи.

В сучасних умовах ставиться питання зміни як змісту, так і спрямованості вищої освіти, приділення більшої уваги підготовці кадрів для реалізації інноваційних проектів та програм [1, с. 264 – 298].

За кордоном уже давно відпрацьовані певні механізми впливу на підготовку потрібних замовни-

кам кадрів, зокрема, за участю фінансових важелів. У США, Японії та деяких інших економічно розвинутих країнах держава забезпечує лише часткову фінансову підтримку студентам, надаючи їм можливість самим заробляти на освіту [2, с. 35; 3, с. 78]. В одних країнах такий захід є економічним стимулом для якісного й швидкого навчання, в інших — перепоною для "надвиробництва" фахівців з вищою освітою, в третій — основою суворішого добору абітурієнтів [4, с. 104]. Таким чином, через вибір фінансування здійснюється державне управління сферою освіти, однак водночас і реалізується можливість підприємств вплинути на підготовку кадрів, зокрема, в своїх інтересах.

Приділяється увага названим проблемам і в нас [5].

Метою запропонованої статті є дослідження інтеграційних аспектів між вищими навчальними закладами і великими підприємствами та їх угрупованнями (зокрема промислово-фінансовими групами — ПФГ — чи транснаціональними корпораціями — ТНК). Дослідженню підлягають такі проблеми, від розв'язання яких залежить формування корпоративної культури на підприємстві, а також визначення змісту й характеру навчання у ВНЗ для підготовки відповідних конкретній корпоративній культурі фахівців.

Планування та організація підготовки кадрів для потреб великого бізнесу, зокрема в інтересах промислово-фінансових груп, є складовою загальнодержавної політики в галузі підготовки кадрів. ПФГ як частина сфери матеріального виробництва вимагає взаємодії зі сферою нематеріального виробництва, насамперед з освітніми закладами, які постачають кваліфіковану робочу силу для всіх без винятку категорій промислово-виробничого персоналу.

Проте самотужки жодне підприємство чи угруповання, навіть найбагатше промислове підприємство, фінансова чи банківська установа, транснаціональна корпорація, не здатні забезпечити підготовку висококваліфікованих спеціалістів для багатогалузевого, диверсифікованого виробництва, яким на сьогодні є ПФГ чи ТНК. Більш того, автономне навчання, яке тією чи іншою мірою обмежує коло претендентів на одержання освіти через тривіальний брак коштів одного замовника, обов'язково призведе до зниження якості підготовки фахівців. Такий висновок базується на розумінні, що за наведених обставин заклад освіти обмежуватиметься як фінансово, так і з точки зору підбору претендентів на навчання. А це означає зниження конкурсних вимог, зниження якості підготовки абітурієнтів такого навчального закладу, зниження кваліфікації викладачів, погіршення стану матеріальної бази.

Окрім того, з плином часу, коли конкретне підприємство вважатиме, що воно забезпечило себе на тривалий час достатньою кількістю фахівців усіх професій та спеціальностей, воно природно зменшить фінансування такого навчального комплексу, а тому ситуація може ще погіршитися. В той же час

будь-яке підприємство має оновлювати склад працюючих, проводити омолодження працівників. Для цього потрібно постійно вести добір нових кадрів, здійснювати ротацию працівників. При цьому бажано, щоб плин кадрів був поміркованим, тому необхідний постійний невеличкий приплив нових сил. Такого незначного потоку підготовки кадрів здійснити на економічно доцільній основі, тобто при малих сумах фінансування ВНЗ, одному замовнику дуже важко, навіть неможливо. Отож, окремий замовник не може виступати тривалий час донором будь-якої значної освітньої системи без кооперації з іншими зацікавленими сторонами.

За цих обставин не можна робити ставку в питанні організації освітньої галузі на окремі комерційні структури. Вони можуть виступати фінансуючою стороною, безпосередньо зацікавленою в певному спектрі підготовки фахівців. Підприємства, установи та організації можуть складати певну кооперацію щодо формування портфеля замовлень на фахівців різних професій, спеціальностей та кваліфікації, формування плеяди випускників однакової корпоративної культури і забезпечення її наступності. Проте передавати таким інвесторам у відання організаційні питання самої освітньої сфери не потрібно. Їх зацікавленість у здешевленні навчання, у підготовці "дешевих" фахівців на певному етапі може призвести до скорочення навчальної програми, до зменшення кількості навчальних дисциплін, до переліку дисциплін суто професійно-орієнтованих, тоді майбутні фахівці втратять можливість широкого погляду на комплекс розв'язуваних проблем, можливість переорієнтації виробництва, нарешті, власної перекваліфікації. Згодом самі ініціатори такого здешевлення зрозуміють вади отриманого способу підготовки і зовсім відмовляться від подібного типу спеціалістів, а відтак, як наслідок, можуть зруйнувати систему підготовки кадрів.

Саме з огляду на названі проблеми головним зацікавленим учасником підготовки кадрів з різноманітних професій та спеціальностей може і повинна виступати держава. Саме держава в особі органів державного управління та регулювання має планувати, організувати, регулювати та координувати освітню діяльність. При цьому слід зважувати на інтереси усіх сторін освітнього, виробничого, економічного та соціального секторів. Природним союзником держави саме в такій підготовці кадрів є великі підприємства з великою диверсифікованою виробничою базою. Зокрема, ПФГ зацікавлені в підготовці достатньо глибоких фахівців у багатьох сферах, за багатьма технологічними спрямуваннями. Більш того, саме глибока спеціалізація, притаманна великим підприємствам, є тією базою зацікавленості замовника, що зберігає у ВНЗ орієнтацію на багатопрофільну підготовку, на підготовку фахівців з глибокими фундаментальними знаннями. От чому ПФГ

мають відігравати провідну роль у створенні портфеля замовлень на підготовку спеціалістів. А вже малі та середні підприємства мають гуртуватися довкола такого "генерального" замовника. "Генеральним" цей замовник є не стільки за обсягом, за кількістю спеціалістів, що випускаються, скільки через вплив на структуру підготовки кадрів, на структуру навчальної програми та характер корпоративної культури, яка вимагається з позицій великої кооперативної структури конгломеративного типу. Звичайно, що слово "генеральний" ужито з певною мірою гіперболізації чи умовності. "Генеральний" замовник у цьому контексті абсолютно не має будь-яких переваг чи пріоритетів перед іншими підприємствами. До певної міри така назва носить умовний характер, але підкреслює необхідність орієнтації на того замовника, який є найбільш диверсифікованим, має більше вимог до спеціалістів, ніж мале підприємство.

Має сенс глибше аргументувати цю тезу. Вона містить значно більше змісту, ніж здається на перший погляд. Сама ідея згуртування замовників на підготовку спеціалістів довкола великої корпорації, можливо, на перший погляд здається певним примусом, тиском на малі та середні підприємства. Проте жоден із таких малих замовників не в змозі профінансувати навчальний заклад. Радше мале підприємство зацікавлене навіть отримати не випускника вищого закладу освіти, а запросити фахівця з досвідом роботи або з такого ж малого підприємства, або з великого. Проте інше мале підприємство також прагне отримати добре підготовленого спеціаліста, фахівця з певним досвідом, широтою поглядів, а це означає, що все одно такий спеціаліст має прийти з корпоративного середовища, де є кому довести підготовку до практичного рівня, збагатити теоретичні знання практикою. Тільки на великому підприємстві, де є відповідне фахове середовище, де працює група осіб однієї професії, спеціальності, де є висококваліфіковані фахівці, можна здобути відповідний практичний вишкіл. Отже, можна вважати, що велике підприємство є своєрідною практичною школою, лабораторією для спеціалістів різноманітних професій, де теоретичні знання набувають практичного застосування, шліфування, звідки саме й виходять визначні практики.

Коли говоримо про великі підприємства, то не слід уявляти собі організації надзвичайно великої чисельності, які існували в період централізованої системи господарювання. Проте не слід вважати, що тільки чисельність працюючих визначає поняття "велика організація". Дуже важливо, щоб було чітко розуміння того, що велика організація в ринкових умовах є насамперед диверсифікованою, багатогалузевою. Наявність багатьох різноманітних підприємств, технологічних процесів, об'єднання в одному корпоративному угрупованні підприємств сфери матеріального та нематеріального виробництва, фінансових та кре-

дитних організацій — усе це сприяє багатовекторному погляду та орієнтації щодо потреб у фахівцях, в необхідності саме такого різноманітного, багато-профільного замовлення. Такий спектр спеціалістів, звичайно, може підготувати лише навчальний заклад університетського типу. Щодо сфери матеріального виробництва, то такими університетами є в Україні колишні політехнічні інститути, які перетворилися на технічні університети. Саме вони мають стати провідними партнерами великого бізнесу в підготовці кадрів.

**3 огляду на інтереси** освітньої галузі можна говорити про досить самодостатні і замкнені відносини, що виникають у навчально-науковій сфері. Тут, окрім чисто освітніх цілей, необхідно розвивати наукову базу, яка є передумовою підготовки фахівців найвищого ґатунку. При цьому розвиток ВНЗ безпосередньо пов'язаний як з підготовкою спеціалістів (бакалаврів, магістрів, кандидатів та докторів наук) для сфери матеріального виробництва, в тому числі й для науково-дослідних та проектно-конструкторських і технологічних інститутів, конструкторських бюро, так і для самої освітньої галузі. Отже, в системі інтересів сфери освіти є інтереси розвитку замовників та інтереси саморозвитку. Для навчальних закладів системи професійно-технічної освіти також потрібні кошти, також потрібне створення відповідної матеріально-технічної бази. Не слід говорити про те, який рівень освіти є більш важливим — вища чи професійно-технічна. Сама постановка питання у такий спосіб заперечує правильну відповідь. Лише на коротких відтинках часу можна говорити про випереджаючий розвиток або пріоритетність фінансування тієї чи іншої гілки освітньої галузі. Адже підхід, яким керуємося в даному дослідженні, є комплексним, системним, таким, що базується на інтересах промислово-фінансових груп, а це означає необхідність підготовки фахівців усіх рівнів. Важко собі уявити завод без робітників, а конкурентоспроможне підприємство без інженерів найвищої кваліфікації. Таким чином, підготовка кадрів має бути збалансованою за всіма рівнями кваліфікації. У цьому й полягає інтерес виробничої сфери, безпосередньо того чи іншого підприємства, замовника.

У такий спосіб можна представити інтереси на мікрорівні. Однак інтереси усіх рівнів управління мають бути гармонізовані. При цьому гармонізація має проходити через дві сфери: 1 — підготовки кадрів та формування їхньої корпоративної культури і 2 — використання цих кадрів з притаманною їм корпоративною культурою.

Мезо- та макрорівні повинні розглядатися переважно як суб'єкти, що представляють економічні та соціальні інтереси окремої громади, суспільства в цілому, хоча й вони є замовниками підготовки кадрів у системі освіти, а тому певною мірою можуть розглядатися як представники мікрорівня. Проте голов-

ним для цих рівнів прийняття державних управлінських рішень щодо розвитку освіти та освітніх закладів є безперечно турбота про загальний розвиток економіки, про запобігання соціальним збуренням.

Державний чинник у такому випадку відіграє роль координатора сфери підготовки кадрів. Саме державні органи управління визначають вимоги до освітніх закладів. Вони прогнозують та регулюють розвиток економіки, визначаючи пріоритетні напрямки інвестицій, перспективність розвитку тих чи інших галузей і підприємств із врахуванням міждержавних угод щодо поділу та кооперації праці. Саме держава повинна визначити оптимальні пропорції та співвідношення у підготовці кадрів за різними професіями, спеціальностями та кваліфікацією. Держава також має можливість фінансувати підготовку резерву робочої сили за кожним із напрямів підготовки. Такий резерв є необхідним з огляду на ринковий характер економіки, де будь-яких фахівців має бути достатньо для нормального розвитку конкурентного середовища. В тому числі повинно скластися конкурентне середовище у сфері освіти.

Класифікацію рівнів, сфер та видів інтересів у системі підготовки кадрів наведено в таблиці.

Таблиця

**Відповідність видів інтересів у підготовці кадрів рівням прийняття управлінських рішень**

Рівні інтересів	Сфери інтересів та їх складові	Види інтересів
Макрорівень	Сфери: економічна, соціальна	Забезпечення економічного та соціального розвитку країни. Мінімізація безробіття, підвищення життєвого рівня. Створення нормальних умов для розвитку конкурентного середовища у сферах матеріального та нематеріального виробництва (в тому числі й у сфері освіти)
Мезорівень	Сфери: економічна, соціальна	Забезпечення економічного та соціального розвитку регіону, міста, населеного пункту. Мінімізація безробіття, підвищення життєвого рівня
Мікрорівень	Складові сфер інтересів: освітня, виробнича	Підготовка кадрів для всіх виробничих та функціональних підрозділів, усіх функцій виробничої системи. Підготовка кадрів для системи освіти і науки

Досягнення певної мети, реалізація свого інтересу можливі лише за обставин, коли використовуються усі без винятку засоби, що дозволяє досягти збалансованості в розв'язанні конкретної проблеми. Так само й у підготовці кадрів, у тому числі для ПФГ (ТНК). Розглянемо напрямки державного регулювання роз-

виту вищих навчальних закладів, що безпосередньо пов'язані з розвитком та функціонуванням промислово-фінансових груп або інших угруповань.

Методи планування підготовки кадрів для ПФГ (для системи управління та регулювання економікою) відіграють важливу роль у відтворенні як окремих суб'єктів господарювання, так і певних галузей економіки. Підготовка кадрів має велике соціальне значення, оскільки від правильності визначення професійної та кваліфікаційної структури залежить рівень зайнятості, рівень безробіття. При вірно обраних пріоритетах у підготовці кадрів перспектива такої підготовки є цілком визначеною. Фахівці з вищою освітою або з робочими професіями матимуть роботу. Помилки в прогнозах професійного та кваліфікаційного складу працюючих можуть призвести до посилення напруженості у сфері зайнятості працездатного населення.

З огляду на названі обставини **макроекономічне планування** відіграє провідну роль з точки зору економічного та соціального розвитку. Важливим суб'єктом у такому прогнозуванні та плануванні виступає Міністерство освіти і науки України, а також підпорядковані йому вищі навчальні заклади. Проте не слід перебільшувати роль закладів освіти, які зацікавлені у підготовці фахівців. Адже структура ВНЗ визначається складом кафедр, які певною мірою протягом значного періоду часу зацікавлені в незмінності професійної підготовки та в збільшенні контингентів студентів. Ця обставина вимагає поряд з точкою зору ВНЗ розглядати точку зору замовника, тобто зацікавлених підприємств різних галузей, кредитних та фінансових установ і організацій. Однак замовник, особливо в разі відсутності в його складі наукових підрозділів, що мають досліджувати перспективи розвитку ринку, певної галузі, конкретного підприємства, може й не передбачати об'єктивних змін у кадровому замовленні. Отже, виникає потреба в незалежних експертах, які б могли об'єктивно дослідити ситуацію, а також надати необхідну допомогу та сприяти плануванню підготовки кадрів.

Згадуючи про наукові підрозділи, ми дещо гіперболізуємо, оскільки такими прогнозами повинні займатися кадрові служби. Зовсім необов'язково проводити глибоке дослідження. Часом достатньо маркетингових прогнозів щодо перспектив ринків різних товарів (послуг), щоб визначити перспективи для різних професійних груп на даному підприємстві, яке й може виступати замовником. Адже для іншого підприємства можуть існувати інші перспективи, не дивлячись на те, що вони мають однаковий профіль діяльності.

Наступним рівнем планування є **мезорівень**, тобто планування потреби в кадрах на рівні регіону.

Регіон у сучасному трактуванні ототожнюють з областю, і значно менше випадків, коли поняття регіону нині використовують для групи областей чи певної частини держави — східної, північної тощо.

Такий підхід, з одного боку, чіткіше пов'язує регіон з конкретними проблемами підготовки кадрів та джерелами фінансування, а з другого — звужує потенційні можливості кадрового замовлення як за професійно-кваліфікаційними ознаками, так і за чисельністю та можливостями фінансового забезпечення. Отож, регіональний аспект планування підготовки кадрів значною мірою визначається галузевою структурою регіону.

В той же час регіональні плани можуть суттєво розширюватися за своїм змістом при координації підготовки кадрів на макrorівні, тобто при втручанні уряду, зацікавлених міністерств та відомств. За такого втручання можна здійснити планування для низки регіонів, що мають спільні інтереси в підготовці кадрів. Зокрема, можна розробити зведений міжрегіональний план, який би відповідав інтересам територіальних органів влади та управління, а також по можливості відповідав запитам конкретного міністерства і радше вже являв план підготовки кадрів для певної галузі.

Важливим аспектом є планування **на мікрорівні**, тобто на рівні підприємств, промислово-фінансових груп тощо. Звичайно, кадрова політика конкретного суб'єкта господарювання залежить від кон'юнктури ринку, від того становища, яке займає підприємство серед конкурентів. Беззаперечний лідер конкурентних змагань може навіть при погіршенні кон'юнктури ринку дотримуватися обраної стратегії щодо клієнтів, своїх товарів та послуг, щодо кадрового забезпечення. Лідеруючі позиції дозволяють будь-якому підприємству сміливо продовжувати діяти за встановленими процедурами та правилами. Інакше має себе почувати та діяти аутсайдер, або підприємство, для якого будь-яка зміна кон'юнктури ринку є сигналом для зміни напрямку діяльності, в тому числі й у кадровому забезпеченні. За таких обставин керівництво підприємства, угруповання будь-якого типу має змінити стратегію і тактику. Проте далекоглядні керівники будуть будувати свої кадрові плани на довгостроковій основі. Це означає передбачати, прогнозувати різноманітні зміни, а тому не захоплюватися підготовкою спеціалістів, виходячи з кон'юнктури сьогодення. Така робота щодо планування підготовки кадрів для корпорації має бути дуже зваженою, а тому фахівців потрібно готувати заздалегідь, бути готовими до зміни профілю підприємства або до суттєвої зміни його кадрової структури. Така зміна може відбутися і за професійним складом, і за кваліфікаційним.

Передбачення щодо такого роду перемін повинні відобразитися в певних конкретних кроках, зокрема, у кооперації з іншими замовниками спеціалістів. Це свого роду диверсифікація ризику, що пов'язаний із інвестуванням в установи освітньої галузі. Кожен підприємець сміливіше вкладає кошти у ті напрямки, де вже присутні інші підприємці. Освіта є особливою галуззю, де вкладання коштів може бути абсолютно

вигідним. Однак, оскільки одне, навіть дуже потужне підприємство, не повинне фінансувати усі види підготовки та перепідготовки кадрів, остільки варто говорити про кооперацію всіх суб'єктів господарювання довкола провідних закладів освіти, незалежно від їх ставлення один до одного, від їх відносин у конкурентній боротьбі. Саме щодо освіти найзапекліші конкуренти зацікавлені у співпраці. Саме в освітній галузі вони повинні бути готові співпрацювати найтісніше, не дивлячись на визнання чи невизнання такого факту з їхнього боку. На таку співпрацю, навіть заочну, без будь-яких домовленостей, їх має спонукати саме конкуренція, жорстка і непримиренна. Адже кожен прагне отримати найкращі кадри. А це можливо зробити лише за умови, коли конкуренти будуть запрошувати випускників з одного найкращого вищого закладу освіти або з обмеженої їх кількості. Отже, при підготовці кадрів найвищого рівня ВНЗ може мати перспективу отримувати, принаймні, фінансову підтримку з боку майже усіх конкуруючих підприємств.

Провідну роль тут повинні відігравати ПФГ, які виступають основними замовниками на спеціалістів, а, крім того, розглядають широкий спектр професій та спеціальностей.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку такі.** Необхідна гармонізація підготовки фахівців різних спеціальностей в університетах, особливо в технічних, з метою досягнення такого стану підготовки фахівців, який дозволить говорити про формування певної корпоративної культури і постійне перенесення її на підприємства та в організації. Подальші розвідки у цьому напрямі доцільно вести, по-перше, в сенсі вироблення відповідних схем співпраці ВНЗ з великими підприємствами; по-друге, в аспекті пошуку форм фінансування підготовки фахівців за визначеним спектром спеціальностей зі спільною корпоративною культурою; по-третє, в контексті інноваційного характеру розвитку економіки і розробленні адекватних засобів державного управління освітньою та виробничою сферами.

**Література:** 1. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. — К.: Інст. екон. прогнозів.; Фенікс, 2003. — 1008 с. 2. Романовська Ю. Ю. Недержавна вища освіта в економічно розвинутих країнах світу / Ю. Ю. Романовська, О. О. Романовський. — К., 1997. — 37 с. 3. Романовський О. О. Хроніка вищої освіти США. — К., 1997. — 78 с. 4. Шкіль М. Тенденції і принципи дальшого розвитку вищої освіти / М. Шкіль, О. Романовський. // Освіта і управління. — 1999. — Т. 3. — №3. — С. 103 – 114. 5. Мороз А. Групові фактори впливу персоналу фінансових служб на ефективність співпраці підприємств // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Становлення фінансової системи України та проблеми її стабілізації: Щорічник наукових праць. Випуск XII (у двох частинах). — НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів, 2000. — С. 303 – 305.

Стаття надійшла до редакції  
27.07.2004 р.

УДК 658.2/5

Ипполитова И. Я.

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*The necessity of systematic approach application to resources saving management at an enterprise is grounded in the article. Purposes tree method is proposed as one of the resources saving methods. This method was used for enterprises of oil and gas complex. The priority of purposes of resources saving management at the enterprises of oil and gas complex was determined by means of Delphi technique and T. Saati's priority scale.*

В современных условиях перехода Украины на рыночные рычаги управления возрастает потребность в активизации целенаправленного управления процессами ресурсосбережения. Эффективное использование ресурсного потенциала предприятия в значительной степени зависит от умения и правильного подхода к управлению ресурсами. Недостаток последних оказывает существенное влияние на снижение объемов производимой продукции. Основными причинами недостаточности ресурсов для предприятий Украины являются нестабильность в поставках ресурсов (возникновение множества поставщиков, не всегда постоянных), а также в подходе к управлению предприятием. Поэтому в современных условиях хозяйствования особую значимость имеет со стороны руководства предприятия координация всех элементов производственной деятельности. При этом предприятие должно рассматриваться как система, а не как ряд изолированных друг от друга элементов. Таким образом, эффективное управление предприятием достигается через эффективное использование имеющихся в наличии ресурсов. Поэтому данное исследование управления ресурсосбережением на основе системного подхода будет проводиться в рамках эффективного управления предприятием.

Целью данной статьи является обоснование необходимости управления ресурсосбережением на основе системного подхода.

При использовании системного подхода предприятие (организация) представляется в виде целенаправленной системы — объединения в одно целое структурно-упорядоченных частей (элементов), каждая из которых обязательно обладает хотя бы одним свойством, обеспечивающим достижение цели системы [1]. С учетом этого подхода необходимо дать определение системы. Авторы [2; 3] считают, что система — это средство достижения целей. То есть управление предприятием как открытой организационно-экономической системой (ОЭС) является инструментом достижения целей.

Предприятие относится к системам открытого типа, деятельность которых направлена на взаимо-