

Л.М. Барабан

**РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
ЛІЗИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛІЗИНГОВИХ
ПОСЛУГ**

У статті розглядається роль і значення організаційної структури лізингової компанії, її вплив на діяльність структурних підрозділів компанії на сучасному етапі становлення лізингового ринку України.

Постановка проблеми. Важливою умовою розвитку лізингової індустрії в державі є різноманітна структура лізингових компаній, які працюють на фінансовому ринку. На сьогодні розвиток лізингової діяльності в Україні характеризується, з однієї сторони, збільшенням кількості лізингових компаній, а з іншої – формуванням ринку лізингових послуг, переглядом стратегії розвитку, розробкою нових напрямків діяльності, пошуком нових клієнтів і пов'язаних з ними розробкою нових продуктів. Усі ці тенденції висувають все вищі вимоги до вдосконалення їх організаційної структури. Питання організаційної структури є актуальними для лізингових компаній, оскільки визначення оптимальної організаційної структури є визначальним для підвищення ефективності роботи компанії та забезпечення її стабільності на фінансовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти організації та функціонування лізингових компаній в Україні знайшли своє відображення у працях як вітчизняних науковців, В. Міщенко, Ю.Човнюка, Н. Мужук, О.Ляхової, С. Глущенко, Я. Онищук, так і російських вчених та практиків лізингового ринку – В. Макеєвої, В. Газмана, Т. Красьова, В. Горемікіна та інших. Водночас слід відмітити недостатню увагу дослідників до визначення оптимальної організаційної структури новостворених лізингових компаній на етапі формування, а також і, що знаходяться у процесі реорганізації, як шаблон на стадії створення ініціативних груп для визначення їх ефективної організаційної структури.

Мета статті – дослідження впливу організаційної структури лізингової компанії на підвищення ефективності роботи, забезпечення її стабільності на фінансовому ринку та розвиток лізингових послуг.

Виклад основного матеріалу. Специфіка лізингового бізнесу потребує від лізингової компанії вирішення комплексних задач, які відповідатимуть напрямкам інвестиційної діяльності: можливістю стабільного придбання техніки відповідної номенклатури, вмінням орієнтуватися на найбільш перспективних напрямках ринку товарів і послуг; постійною необхідністю залучення великої кількості фінансових ресурсів для фінансування проектів; необхідністю страхування фінансових, майнових та інших видів ризиків; розробкою нових лізингових продуктів; пошуком нових клієнтів і таке інше.

Виходячи з поставлених задач, лізингова діяльність передбачає наявність гнучкого механізму функціонування лізингової компанії. У зв'язку з цим важливо визначити, які основні чинники впливають на вибір організаційної структури при створенні лізингової компанії: перш за все, це – специфіка діяльності і форма власності, по – друге, розмір лізингового портфелю (за кількістю укладених договорів), по – третє, кількості її власних та залучених ресурсів. Не менш впливовим фактором є наявність розгалуженої регіональної мережі представництв. Розглянемо як дані чинники впливають на діяльність лізингової компанії.

Станом на початок 2007 року кількість лізингових компаній, що систематично надавали лізингові послуги, збільшилася на 30 % у порівнянні з попереднім роком (з 50 до

65 компаній). Найпопулярнішими предметами лізингу на українському ринку були транспортні засоби, майже 62% діючих компаній займалися даним видом бізнесу. Спостерігається збільшення інтересу лізингових компаній до соціальної сфери послуг. Зокрема, збільшилася частка лізингових компаній, які надають в лізинг обладнання для харчової промисловості(22%), поліграфічне обладнання(17 %), медичне обладнання, частка якого зросла тільки протягом року з 7% до 8%[2, ст., 5].

Щодо власників лізингових компаній, то за даними Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України, у 2006 році більше половини статутного капіталу належало:

- юридичним особам (окрім банків та інших фінансових установ) у 45% компаній;
- фізичним особам у 35 % лізингових компаній;
- банкам та іншим фінансовим установам разом у 18% лізингових компаній.

Упродовж останніх чотирьох років дані суб'єкти ринку демонстрували позитивну динаміку щодо кількості укладених договорів, зокрема, у 2006 році було укладено 6089 угоди на загальну суму 1738 млн. грн., що на 140 % більше, ніж у 2005 році, а на початок 2007 року вартість лізингового портфеля лізингових компаній зросла до 3601 млн. грн. Позитивна динаміка лізингового портфеля свідчить про те, що лізингові компанії почали впроваджувати нові маркетингові технології на лізинговому ринку щодо пошуку нових клієнтів [3].

Успішна діяльність будь-якого суб'єкта лізингового ринку залежить від стабільних джерел фінансових ресурсів. За результатами експрес - дослідження лізингового бізнесу, яке проводить в Україні МФК, у 2006 році 59,9% обсягу залучених коштів для фінансування лізингових угод були сформовані за рахунок кредитів комерційних банків-резидентів та нерезидентів. Це пояснюється тим, що на фінансовому ринку України значно зросла кількість банків з іноземним капіталом і збільшилася частка інвестицій зарубіжних фірм, які працюють на лізинговому ринку. Важливим чинником розвитку лізингових послуг є регіональне розташування лізингових компаній. На жаль, в Україні переважна більшість їх зосереджена в м. Києві (66%) і тільки незначна частка в інших обласних центрах, хоча потреба в придбанні нової техніки та оновленні технологій особливо гостро відчувається саме там.

Таким чином, головною метою визначення оптимальної організаційної структури є підвищення ефективності роботи компанії та забезпечення її стабільності за рахунок зменшення ризиків. Правильно сформована та організована взаємодія підрозділів компанії здатна забезпечити рівень безпеки шляхом мінімізації фінансових та операційних ризиків, ефективний пошук клієнтів, аналіз платоспроможності лізингоодержувача, скорочення термінів оформлення лізингових угод, орієнтації компанії на продаж послуг.

Найбільш ефективним способом зниження рівня фінансового ризику лізингової компанії є виявлення проблемних угод на початковому етапі їх укладання, оскільки це більш дешевша процедура ніж ліквідація наслідків фактичного банкрутства лізингоодержувача. Мінімізація даного виду ризику досягається за рахунок професійної роботи служб чи спеціалістів, які займаються аналізом бізнес плану лізингоодержувача, його платоспроможності та фінансового стану.

Нові сфери діяльності лізингових фірм, безсумнівно, спричинять і ускладнення організаційної структури. Тут проявляються загальні тенденції – організаційна структура повинна перебудовуватись з урахуванням потреб ринку, забезпечувати прогрес у лізинговому бізнесі, і як правило в такому випадку зростають операційні ризики. Основними операційними ризиками лізингових компаній є: помилки в оформленні документів при укладенні лізингових договорів, можливість фінансових махінацій з боку персоналу компанії, недобросовісне виконання службових обов'язків службою моніторингу лізингових проектів щодо стану лізингового портфелю.

Ефективність діяльності компанії та раціональний розподіл посадових обов'язків персоналу залежить від принципів побудови організаційної структури лізингової компанії. Основними принципами побудови організаційної структури лізингової компанії є:

- розмежування функцій бек - офісу(тих служб і спеціалістів, що не працюють безпосередньо з клієнтами, а займаються аналізом і юридичним супроводом лізингових договорів) та фронт - офісу (продавців лізингових послуг).
- незалежність служби внутрішнього аудиту компанії від інших підрозділів;
- колегіальність прийняття рішень, які несуть в собі потенційні ризики.

Додержання даних принципів при формуванні організаційної структури лізингової компанії допоможе працівникам запобігти ризиків, пов'язаних з оцінкою предметів лізингу, одержанням неліквідного майна в заставу, порушенням порядку сплати лізингових платежів, відхиленням від правил ведення бухгалтерського обліку, відсутністю ефективного моніторингу. Крім того, колегіальність прийняття рішень дозволить сформувати адекватну систему органів управління лізинговою компанією.

Таким чином, питання організаційної структури є вирішальним для діяльності лізингової компанії і відповідати загальним принципам її побудови з метою ефективності діяльності та мінімізації вищезгаданих ризиків.

У відповідності із зазначеними принципами та умовами діяльності лізингових компаній на фінансовому ринку, нами пропонується структура лізингової компанії, яка може бути використана на етапі формування функціональних груп для визначення їх оптимальної організаційної структури(див. рис. 1). Слід зазначити, що дана організаційна структура рекомендована для компаній з чисельністю персоналу не менше 20 осіб, тому функції персоналу повинні бути чітко виписані, що передбачає високу ефективність, чітку взаємодію підрозділів і орієнтацію на задоволення потреб клієнтів.

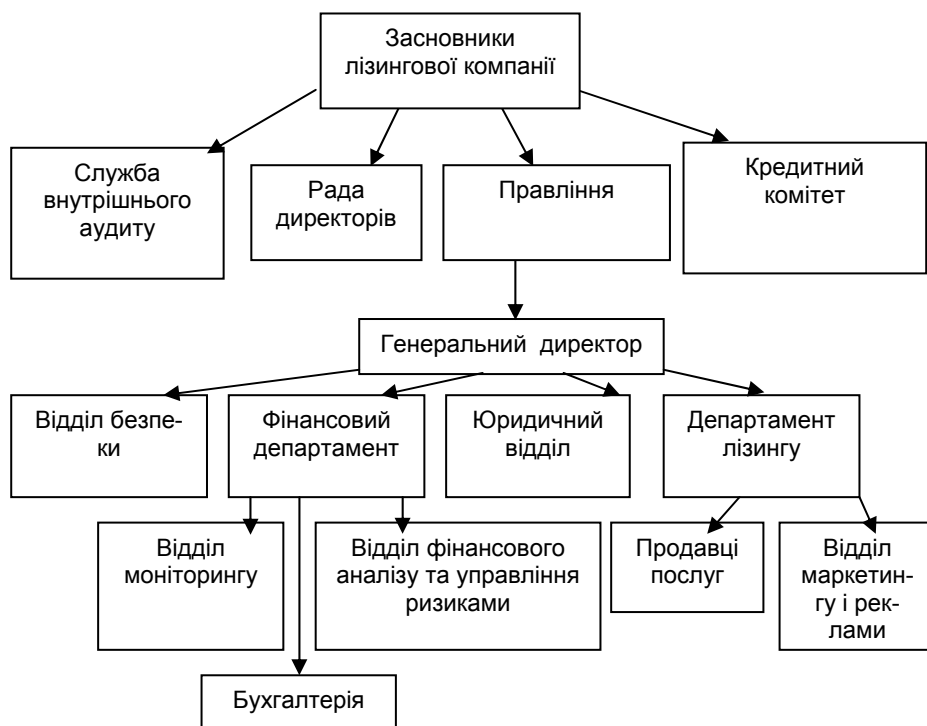


Рис.1 Організаційна структура лізингової компанії

Висновки. В умовах ринкової нестабільності і конкуренції на лізинговому ринку, організаційна структура лізингової компанії є важливою складовою успішного досягнення цілей обраної стратегії. Від рівня організації компанії, налагодження стосунків між керівництвом та підлеглими залежить успіх її діяльності. Оптимальна організаційна структура лізингової компанії здатна сприяти ефективному використанню матеріальних і трудових ресурсів, містити в собі компоненти кадрової, фінансової політики і чітко орієнтуватися на потреби ринку.

Література

1. Банківський менеджмент: Підручник /За ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. – К.: Знання, 2005.-831 с.- (Вища освіта XXI століття) (ст.67-69)
2. Експрес результати дослідження ринку лізингу України – 2007 //Лізинг в Україні – 2007. - №3.
3. WWW. LEASING. ORG. UA

УДК 336.777(477)

О.М. Бартош

ІНДОСАМЕНТ ВЕКСЕЛЯ, ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ

В статті розглядається одна із особливостей векселя – індосамент, його види, функції. Визначені проблемні питання, які мають місце при передачі векселя та отриманні платежу.

Постановка проблеми. Особлива привабливість векселя в господарському обороті досягається універсальністю його застосування та виконуваних функцій. Незважаючи на це, не всі виробничі та комерційні підприємства використовують їх у господарській діяльності. Це пояснюється тим, що для застосування векселя в розрахунках необхідні знання вексельного законодавства та суті вексельної термінології. У сучасних умовах існування операцій з векселями деякі його положення залишаються дискусійними. Особливі проблеми виникають при передачі векселів.

Аналіз останніх публікацій. У науковій економічній літературі значна увага приділяється суті векселя, його властивостей, функцій, порядку відображення в обліку. Зокрема можна відзначити праці А.Демківського, Ю. Лисенкова, Ю. Мороза та ін.

Невирішена частина загальної проблеми. Разом з тим у розглянутих роботах недостатньо висвітлені проблемні питання, які виникають при передаванні векселя.

Метою статті є дослідження природи індосаменту та розгляд проблем і ризиків, що виникають при передачі векселя.

Виклад основного матеріалу. Вексель як різновид цінних паперів розглядається як самостійний об'єкт правових відносин. При використанні векселів можна виділити два етапи руху векселя. Перший – випуск векселя в обіг, тобто передача векселя у власність першому векселетримачу. На цьому етапі вексель використовується як засіб оформлення кредитних відносин між векседавцем і векселетримачем. Предметом договору є вексельна сума. Другий – оборот векселя. Власник векселя може розпорядитися ним за своїм розсудом. Він може його продати, передати іншій особі за договором міни або дарування, внести як внесок у статутний капітал юридичної особи тощо. Однією із власти-

востей векселя, відповідно до Женевської конвенції 1930 року, якою запроваджено Уніфікований закон про переказні векселі та прості векселі (УВЗ), є його оборотність. Кожен вексель (за винятком тих, що містять застереження "не за наказом") можна передати іншій особі. Індосамент - спеціальний передавальний напис, який здійснюється на зворотній стороні векселя і за яким, разом з векселем, передається право на отримання платежу іншій особі.

Індосамент повинен бути простим і нічим не обумовленим. Частковий індосамент не дійсний. Індосамент може бути виконаний як на звороті самого векселя так і на додатковому листі - алонжі, що є невід'ємною частиною векселя, і підписується індосантом. Індосант відповідає за акцепт (якщо це переказний вексель) і за платіж. Він може зняти з себе відповідальність шляхом надпису "без обороту на мене", хоч такий запис знизить інтерес до даного векселя. Індосамент може бути здійснений на користь платника незалежно від того чи акцептував він вексель чи ні, на користь векселедавця, а також іншої зобов'язаної за векселем особи. Дані особи в свою чергу можуть передавати вексель. Згідно ст. 606 ЦК України зобов'язання припиняється поєднанням боржника і кредитора в одній особі. Але у відповідності зі ст. 11 УВЗ, коли вексель передається самому векселедавцю, зобов'язання за векселем не припиняється і в подальшому передаванні векселя мова йде не про виникнення нового зобов'язання, а про передачу третій особі прав уже за існуючим вексельним зобов'язанням. Розрізняють декілька видів індосаментів:

- іменний індосамент вказує нового векселетримача - тобто особу, кому або за наказом кого повинен здійснюватися платіж і підписується особою, що передає вексель;
- бланковий індосамент складається з одного підпису індосанта і не вказує особу, якій передається вексель. Силу бланкового індосаменту має індосамент виставлений на пред'явника, і виражається словами "платіть пред'явнику цього векселя...";
- індосамент за передорученням, такі види визначені статтями 18, 19 УВЗ. Індосамент містить застереження "валюта до отримання", "на інкасо", "за дорученням" або аналогічний, а також "валюта під заставу", "валюта у забезпечення".

Індосамент виконує три функції: транспортну, гарантійну та функцію передавання правових повноважень.

1. Транспортна функція. За допомогою індосаменту вексель передається іншій особі, до якої переходять всі права, що впливають з векселя.

2. Гарантійна функція полягає в тому, що виникає відповідальність індосанта перед векселетримачем за акцепт та платіж. На випадок відмови від оплати векселя зі сторони платника векселетримач може здійснити регрес вимог на індосанта.

3. Функція передачі правових повноважень передбачає, що особа, яка отримала вексель за індосаментом, є його законним власником. Індосамент є правовим підтвердженням володіння векселем. Право індосанта за векселем може бути реалізовано у деяких обмеженнях, які він може накласти на акцепт і платіж. Тобто може обумовити термін пред'явлення до акцепту або скоротити уже визначений термін, може встановити конкретну дату оплати для векселів, які складені з терміном оплати від його пред'явлення.

При передаванні векселя за індосаментом виникає два юридичні наслідки: права індосанта і відповідальність індосанта. Індосант бере на себе відповідальність перед новим векселетримачем.

При передачі векселя існує ризик шахрайства. Він пов'язаний з документарною формою векселя як боргового зобов'язання, є можливість передачі векселя за бланковим індосаментом, що збільшує ризик зловживання. Індосамент є джерелом ризику для векселетримача (табл. 1).

Суть ризику	Страховання
1. За бланковим індосаментом: – ризик втрати векселя; – ухилення від оплати проміжних індосантів	Заповнення бланку векселя Вимога іменного індосаменту у випадку недостатньої лінії регресу
2. Недатований індосамент (згідно зі ст.20 УВЗ) вважається проставленим до закінчення строку протесту, якщо не буде доведено протилежне	Вимога вказати дату і не брати вексель без перевірки строків
3. Заборона подальшого індосаменту (означає відмову від відповідальності перед наступними власниками)	Не брати вексель у випадку недостатньо надійної лінії регресу

Ризики при індосаменті та страхування від них

Зобов'язання сторін, зобов'язаних за векселем, можуть гарантуватися третьою особою або навіть однією із осіб, що підписала вексель.

Процедури із укладанням угод, здійснення розрахунків, передача боргових зобов'язань визначається індивідуально.

Крім цього, практика вексельного обігу виявила ряд проблем, які виникають при індосаменті векселя. По-перше, проблема приписок, вставок в індосамент з метою змінити його зміст. Складання індосаменту здійснюється без свідків, тому на основі діючого законодавства неможливо довести чи зроблені зміни, приписки, вставки з самого початку, або вони внесені потім з метою зміни змісту векселя. Якщо вексель має виправлення, вони повинні бути завірені підписами уповноважених осіб, або вексель повинен признаватися недійсним. В цьому випадку векселетримач не буде зацікавлений в будь-яких вставках чи приписках.

По-друге, практичну важливість набуває повноваження підписів, особливо в тих випадках коли в індосаменті є підписи філіалів чи інших структурних підрозділів. Згідно зі ст. 95 Цивільного кодексу України філії та представництва не є юридичними особами. Керівники філій та представництв призначаються юридичною особою і діють на підставі виданої нею довіреності. Якщо особа, яка підписала індосамент, не мала на те повноважень, то для неї настають наслідки, передбачені статтею 8 УВЗ, де вона сама стає зобов'язана за векселем. Индосамент не втрачає своєї сили, навіть за умови, що особу, яка підписала вексель від імені індосата, не маючи на те належних повноважень, не буде встановлено взагалі, або ж буде встановлено її недієздатність. Якщо ж представник підписав індосамент з перевищенням своїх повноважень, то для нього настають наслідки, передбачені ст. 7 УВЗ.

Важливим є право на отримання платежу за векселем особою, яка отримала вексель без здійснення індосаменту. Наприклад, коли вексель продається з організованих торгів чи передається як спадщина. При цьому векселетримач повинен представити відповідні документи щодо отриманих прав на вексель.

Важливо відмітити, що законним векселетримачем є особа, яка обумовлює своє право на безперервному ряді індосаментів, навіть якщо останній є бланковим. Дискусійним є питання чи переривається ряд індосаментів на підписі особи, яка визнана недієздатною. Згідно ст. 7 УВЗ зобов'язання інших осіб, які поставили свої підписи на ньому, є все ж таки юридично дійсними. Згідно цивільного права цінний папір повинен повертатися індосанту, який передав вексель недієздатній особі, але при цьому може по-

страждати останній векселетримач. У вексельному законодавстві немає норми щоб урегулювати дану ситуацію.

Висновки. Згідно зі статтею 16 УВЗ індосамент переносить усі права, що впливають із векселя, тобто і право вимоги до індосанта встановлене статтею 47 УВЗ. А відповідно до статті 12 УВЗ будь-яка умова, що обмежує індосамент, вважається ненаписаною. Враховуючи зазначене вище та гарантійну функцію індосаменту, слід визнати, що обмеження права індосата шляхом включення індосантом застереження “Без обороту на мене” є неможливим з погляду УВЗ.

Литература

1. Вексельний обіг: Довідник і коментарі // Збірник систематизованого законодавства. - № 30/ 1-2. – С. 226.
2. Цивільний кодекс України: Офіційний текст. – К.: Кондор, 2004. – 402 с.

УДК 621:382

Б.Є. Бачевський

ПОТЕНЦІАЛ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуті актуальні теоретичні питання визначення та класифікації управлінського потенціалу в складі загального потенціалу підприємства, досліджені особливості оцінки машин і устаткування.

Постановка проблеми. Запропонована концепція потенціалу підприємства базується на тому, що коли потенціал – це властивість носія, то його неможливо змінити без змін носія. З іншого боку рівень потенціалів кожного функціонального елемента (системи) повинен відповідати усім іншим, інакше потенціал усього підприємства буде обмежуватись рівнем найслабкішої із систем. Вирівнювання потенціалів функціональних елементів потребує врахування галузевих особливостей типу та масштабу виробництва. Неможна формувати для підприємства одиничного виробництва систему управління орієнтовану на масовий випуск продукції. Саме з цієї причини виробничі потужності, не кажучи вже про потенціал, більшості вітчизняних промислових підприємств на цей час використовується менш ніж на 50 відсотків, а у машинобудуванні цей показник ще нижче. Річ у тім, що ці підприємства, як носії потенціалу, формувалися в умовах іншої соціально-економічної системи, країни, системи законодавства, та загальної промислової інфраструктури. Виходячи з даного положення треба визнати що більшість великих машинобудівних підприємств України потребує докорінних змін складових елементів носія, які забезпечили б створення якісно і кількісно іншого потенціалу, що відповідав би потребам внутрішнього та зовнішнього ринку України.

За існуючими підходами звичайно ототожнюють ресурси (або резерви) з потенціалом, або з його ресурсною складовою [2, 3, 5, 7], яка доповнюється ще «ринковою», «результатною», або ще якоюсь складовою чи можливостями. На наш погляд, це утруднює практичне використання такої теоретичної побудови. Інша справа, що цей ресурс (об'єкт) обов'язково має які-небудь властивості, які можна визначити як його потенціал, і який без цього носія просто не існує. Для планування розвитку підприємства, заміни та продажу непотрібного обладнання ці питання в умовах ринку набувають особливої актуальності.

За пропонованою концепцією носій – будь яке природне чи штучне явище, якому притаманна сукупність внутрішніх властивостей, здатних проявляти себе відносно зовнішнього середовища, що можна оцінити як потенціал об'єкта, й без якого цей потенціал не існує.

Елемент носія – складова частина носія за певними функціями, яка має свій власний потенціал (функціональний, як от здатність системи управління забезпечити отримання необхідної інформації та виконання заходів стратегічного, тактичного та оперативного характеру, або частковий, який відображає конкретні параметри конкретного об'єкту цих засобів – наприклад комп'ютеру у складі системи управління, такі як: швидкість дії, місткість носіїв, наявність необхідного програмного забезпечення). Елемент носія може бути відокремлений від об'єкту і стати самостійним об'єктом, який може оцінюватись на продаж, або діагностуватись на предмет подальшого використання самостійно чи у складі нового носія (рис.1) Слід додати, що система управління підприємства не те саме, що функціональний елемент носія потенціалу «Система управління», оскільки останній вміщує не тільки поняття структури, принципів, методів, взаємозв'язків, але й відповідні основні засоби, необхідні кадри, енергетичне та матеріальне забезпечення (які у свою чергу мають свій частковий потенціал).

Пропозиції. Якщо знайти ключовий частковий елемент (як от наприклад машини та обладнання у складі будь якої функціональної системи, у тому числі і системи управління) та змінити його у потрібному напрямку, то це може покращати властивості усього функціонального елемента до забезпечення його провідних функцій. Інша річ, що низький рівень властивостей інших функціональних елементів може не забезпечити повне використання такого покращання.

Представлена схема (рис. 1) відображає типову структуру носія за функціональними елементами, характерну для матеріального виробництва, у тому числі машинобудування. Це поділення виконується за основними функціями виділених елементів, у тому числі – ринковими. Багато авторів відносять до елементів потенціалу систему управління у традиційному розумінні (лінійну, функціональну, інші) [2, 3, 5, 7], й стверджують, що вона відрізняється від інших елементів, які мають ресурсну природу. Звісно, вона у дечому є нематеріальним активом (НА), якщо заснована на власних дослідженнях і внаслідок цього має балансову вартість, а з іншого боку спирається на оргтехніку, яка є частиною основних засобів, але має індивідуальні властивості, як от наявність структури управління, застосованої системи та методів керування, які не відносяться ані до НА, ані до ОВФ. Тому, за концепцією, що пропонується, усі функціональні елементи побудовані так, як система управління, бо й самі є системами, що забезпечені кадрами, основними фондами й власною структурою. Просто треба відмовитись від ресурсного підходу і виділяти елементи лише за функціями – зовнішніми та внутрішніми.

Усі підприємства матеріального виробництва (крім таких, які лише виконують послуги) зв'язані із зовнішнім середовищем через ринки: продукції, що на них виготовляється; робочої сили; сировини, матеріалів та комплектуючих; енергоносіїв; засобів виробництва; фінансів та кредиту; нерухомості; інформації. Усі потоки товарів з цих ринків на підприємство та навпаки проходять крізь ці функціональні елементи, поповнюючи їх властивості забезпечувати цілісність та дієздатність підприємства за призначеними для них функціями. Система управління усіма іншими елементами об'єкту вміщує й систему маркетингу, яка часто невиправдано виділяється у окремий елемент, хоча не має прямого впливу на жодну із систем або на ринок.

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня організації та ресурсної забезпеченості, але і від компетенції персоналу й ефективності його використання. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісні їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для вияву ініціативи, база знань, матеріальне та

нематеріальне стимулювання. Як відзначають автори одного з підручників зі стратегічного менеджменту, «талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці - це не тільки ресурс, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної переваги» [6]. Такої ж точки зору дотримується і відомий фахівець в галузі стратегічного управління О. С. Віханський, який відзначає, що «...основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, але і найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг» [1].

У цьому контексті людський фактор потрібно розглядати у взаємозв'язку кількісних і якісних характеристик кадрів, склад яких сформований на підприємстві, у діалектичній єдності здібностей кадрів і можливостей їхньої реалізації в умовах функціонування, що постійно змінюються. Все це зумовлює необхідність виділення такої категорії, як частковий потенціал трудових ресурсів у складі функціонального елемента «система забезпечення кадрами». Для розкриття цих здібностей і можливостей у кадровому складі виділяють групи, що грають різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства [1, 3, 6, 7]: працівники, що визначають цілі розвитку підприємства; що розробляють засоби досягнення цілей (продукцію, науково-дослідницькі розробки, технології); організують процес створення засобів досягнення цілей; безпосередньо створюють засоби досягнення цілей; що обслуговують процес створення засобів досягнення цілей.

Разом з тим, причини, що обумовлюють зміну величини кадрового потенціалу залежать не тільки від людського фактору. Повністю проявитися властивості кадрів у складі функціонального елемента можуть лише за відповідних умов, у першу чергу, за наявності потрібних технічних засобів реалізації управлінських функцій та їх реалізації у виробництві за допомогою основних засобів, у тому числі машин та обладнання. Процес розвитку підприємства, як носія потенціалу, потребує оновлення як кадрового складу так і технічної бази у сфері управління та виробництва, що потребує заміни засобів, та їх оцінки у зв'язку з переміщенням, продажем, тощо.

Машини й обладнання - це специфічне майно цілісного майнового комплексу. Специфіка цього майна виражається в тому, що, маючи одну й ту саму фізичну форму, вони можуть зовсім різними об'єктами оцінки з точки зору їх економічного визначення:

1. Машини й обладнання на підприємстві не завжди являють собою основні фонди. У цьому питанні багато залежить від галузевої приналежності підприємства. Посередницькі підприємства з оптової торгівлі машинами та обладнанням мають їх головним чином у вигляді обігових коштів, технологічного устаткування не мають зовсім, а допоміжне представлено головним чином транспортними засобами та офісним обладнанням. Якщо оцінка виконується з урахуванням потенціалу об'єкта, то машини й обладнання повинні оцінюватися з урахуванням того, що вони можуть бути у складі діючого комплексу ОВФ, можуть розглядатися як виведений з експлуатації окремий об'єкт оцінки, вони можуть оцінюватися у якості готової продукції на складі, покупного товару для роздрібного перепродажу, частиною незавершеного будівництва або у якості запасів. При цьому треба враховувати – чи це зовсім нове обладнання відомого виробника, який несе відповідальність за його якість, чи воно було у використанні.

2. Машини й обладнання не обов'язково є активною частиною основних фондів, якщо навіть вони введені в дію. Тим не менш більшість робіт, присвячених темі оцінки майна підприємства [2, 3, 4, 7], отожднює машини й обладнання з активною частиною основних фондів. Стверджується, що машини й обладнання «становлять технологічну основу будь-якого підприємства, будучи істотною частиною його майнового комплексу». Ми вже вказували, що вони можуть бути й частиною оборотних фондів, до того ж такий погляд пояснюється тим, що дослідники мають на увазі, як правило, підприємства машинобудівного комплексу. Якщо ж розглядати хімічну промисловість, переробні вугільні підприємства, промисловість крупно панельного будівництва, або металургію

то там, безперечно, активною частиною основних фондів є споруди, що ж до машин та обладнання, то вони, як правило, виконують на цих підприємствах допоміжні функції.

Дуже розповсюдженою, та ще й закріпленою деякими офіційними документами, є думка, що «З науково-технічної точки зору до машин і обладнання відносяться пристрої, що перетворюють енергію, матеріали й інформацію. З економічної точки зору машинами й обладнанням вважаються всі види активної частини основних фондів, що безпосередньо впливають на предмет праці, тобто силові та робочі машини й обладнання, транспортні засоби, виробничий і господарський інвентар, а в окремих випадках і дорогий інструмент.» [3].

Коксохімічні печі, регенераційні колони, домни усе ж такі споруди й відносяться до нерухомості, хоч і перетворюють матеріали, і зовсім неможливо уявити що, та яким чином перетворює та безпосередньо впливає на предмет праці наприклад стілець, на якому сидить людина, і який, як господарський інвентар, відноситься, згідно наведеному вище визначенню, до машин й обладнання.

Серед особливостей оцінки машин і обладнання, що відмічають більшість дослідників, звичайно виділяються наступні [2,3, 4,7]:

1. Оскільки рухомість не прив'язана постійно до однієї земельної ділянки, то й оцінка не потребує їх обов'язкової сумісної оцінки з подальшим виділенням вартості машин і обладнання. Якщо машини та обладнання були встановлені на фундаменти, слід враховувати, що за умовами продажу вроздріб не можна орієнтуватися на балансову вартість одиниці рухомості, оскільки в неї входять вартість фундаменту, робіт щодо підведення комунікацій, стислого повітря, води, та іншого, у тому числі вартість наладки та введення в дію.

2. Вартісні характеристики, можна надати лише на одиницю обладнання, групу машин однієї моделі або на парк в цілому, бо рухомість не має однорідних показників виміру (1 м2, 1 м3, тощо).

3. Рухомість, на відміну від нерухомого майна, підлягає набагато більшому моральному зносу, до того ж нерідко такому, що його неможна усунути. Швидка зміна моделей та модифікацій машин та обладнання у процесі їх виробництва не дає змоги скласти достатню базу даних для порівняльної оцінки та обмежує можливості використання середніх цін на типові представники тієї чи іншої групи обладнання.

4. Оцінка рухомості потребує врахування комплектності об'єкту у набагато більшій мірі, ніж це необхідно за оцінкою нерухомості.

5. Виробник рухомого майна у ціну виробів включає вартість гарантійного обслуговування та після продажного супроводу. При перепродажу ці гарантії як правило втрачаються, то ціна знижується.

6. Великий вплив на процес оцінювання рухомого майна оказує порівняно нижча вартість її окремих об'єктів поряд з об'єктами нерухомості. У зв'язку з цим, виробники верстатів, силових машин, обладнання мають можливість провадити дуже різноманітну стратегію ціноутворення, то метод порівняння аналогів щодо рухомості потребує поправок за оцінкою.

7. Наявність великого різноманіття видів, класів, моделей машин та обладнання, виробників, продавців, та покупців, вимоги яких до однієї і тієї ж машини можуть дуже різнитися, значно ускладнює застосування порівняльного підходу.

В практиці оціночної діяльності у залежності від складу оцінюваного об'єкту та аспекти оцінки розрізняють наступні види оцінки [3, 7]:

1. Оцінка машин і обладнання, як часткових елементів, у ході діагностики функціональних систем цілісного об'єкту. Виконується власником чи покупцем (або за їх дорученням) для цілей планування підтримки в робочому стані та подальшого розвитку. Діагностика виконується за частковими елементами функціональних систем у специфічних натуральних та вартісних одиницях виміру. Вартість окремих функціональних систем не розраховується.

2. Оцінка машин і обладнання в складі основних фондів та оборотних засобів з урахуванням зносу. Така оцінка може реалізуватися як один з етапів оцінки вартості підприємства в цілому. Для оцінки універсального обладнання поширених моделей можливо застосування порівняльного підходу. Спеціальне та унікальне обладнання може оцінюватися за результатним, рідше - за витратним підходом, й оцінюються не окремі одиниці, а технологічні комплекси, що складаються з агрегатів, машин, вбудованих транспортних і допоміжних пристроїв з урахуванням зв'язків окремих елементів. Це необхідно з тієї точки зору, що така складна система, за рахунок синергії, придбає додаткові властивості, що теж потребують оцінки. Це «системна оцінка» або «оцінка виробничо-технологічних систем» [3].

3. Оцінка окремих одиниць та зв'язаних комплексів машин і обладнання для встановлення ціни роздрібного продажу, коли підприємство не в змозі виконувати свою функцію з прибутком, тоді як окремі часткові його елементи (машини та обладнання) ще придатні.

Висновки. Для прикладного використання поняття «потенціал» для планування розвитку та оцінки майна необхідний ряд уточнень. По-перше, слід визначити суб'єкт оцінки й указати вид потенціалу залежно від цілей цього суб'єкта в процесі оцінки й діагностики. По-друге, необхідно встановити структуру взаємозв'язків, оскільки потенціал - властивість певного носія, що складається із взаємозалежних елементів. По-третє, потенціал не можна розрахувати як суму ресурсів такого носія, як підприємство, оскільки це є його властивість забезпечувати прибуткове виробництво.

Література

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: «Гардарика», 2003. – 296с.
2. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 224с.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
4. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): Учебник / Под ред. В.И.Кошкина – М.:ИКФ «ЭКМОС», 2002.- -944с.
5. Добикіна О.К., Рижиков В.С., Касьянюк С.В., Кокотко М.Є., Костенко Т.Д., Герасимов А.А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
6. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
7. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. пос. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

УДК 331.1

Л.И. Белоусова, А.Л. Першукова

ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

В статье анализируются факторы, влияющие на производительность труда и производительность экономической системы. По аналогии с этими факторами предлагается классификация факторов, влияющих на интеллектуальный управленческий труд.

Постановка проблемы. Факторы, влияющие на производительность труда, исследованы в работах многих экономистов и уже достаточно давно. Несомненно, что учет и

анализ этих факторов в производстве позволяет повышать производительность и соответственно, ускорять экономический рост.

Анализ публикаций. Грейсон Дж.К. младший и О'Делл К. [1], исследуя изменения производительности в США, выделили причины снижения темпов роста производительности, приведенные в таблице 1.

Прокопенко И.И., ссылаясь на Макхерие и Сингха [2], предлагает разделение факторов производительности на внутренние и внешние, твердые и мягкие и приводит следующую иллюстрацию такого разделения (рис. 1). [3, с.21]

Таблица 1

Причины снижения темпов роста производительности труда

Макро уровень	Микро уровень
Высокие налоговые ставки	Устаревшие предприятия
Недостаточно высокий уровень исследований и разработок	Устаревшее оборудование
Низкая норма накопления и размер инвестиций	Неэффективное оборудование
Чрезмерное государственное регулирование	Неэффективные исследования и разработки
Инфляция	А. Управление
Жесткое антитрестовское законодательство	Ориентация на краткосрочные цели
Неустойчивое развитие экономики	Пренебрежение к технологии и организации
Бюрократизация	Недостаточное внимание к проблемам качества
Чрезмерное количество документов в государственных органах управления	Чрезмерное число управляющих
Высокие правительственные расходы	Увлечение количественными методами
Низкая производительность труда в правительственном аппарате	Невнимание к человеческому фактору
Высокие расходы на оборону	Чрезмерное увлечение слияниями и поглощениями предприятий
Рост цен на энергоресурсы	Низкий уровень подготовки персонала
Дефицит материальных ресурсов	Слишком высокие оклады руководителей
Протекционизм	Сопrotивление изменениям
Субсидии неэффективным предприятиям	Нежелание рисковать
Высокие расходы на содержание госаппарата (доля в ВВП)	Враждебность к профсоюзам
Низкий уровень образования	Чрезмерно высокая специализация
Безграмотность	В. Профсоюзы
Враждебное отношение к частному сектору	Ограничения на трудовую деятельность
Изменение отношения к труду	Чрезмерные уступки рабочим, чрезмерно дробный перечень профессий
Рост доли сферы услуг	Чрезмерно мягкие правила работы
Высокий уровень преступности	Враждебное отношение к руководству
Изменение моральных ценностей	Опережающий рост оплаты по сравнению с ростом производительности труда
Рост индивидуализма	С. Рабочие
Психология исключительности	Нежелание интенсивно работать
Склочность	Сопrotивление изменениям
Лоббизм	Отсутствие рабочей гордости
	Распространение алкоголизма и наркомании
	Низкая квалификация молодых рабочих
	Неразвитая рабочая этика



Рис. 1. Интегрированная модель факторов производительности предприятия

Костин Л.А. [4] в целях анализа, учета и планирования все факторы роста производительности труда объединил в пять групп:

1. Технические и технологические - механизация и автоматизация производственных процессов, внедрение нового и модернизация действующего оборудования, изменение конструкций и других свойств изделий, внедрение новых технологических процессов, химизация производства, применение новых видов материалов.

2. Социально-экономические – овывшение общеобразовательного, культурно-технического и профессионального уровня кадров, совершенствование форм материального и морального стимулирования, отношения в коллективе, трудовая дисциплина, развитие социалистического соревнования.

3. Природно-климатические – горно-геологические условия залегания природных ископаемых и мощность пластов, плодородие почв, климат, богатства естественных месторождений, содержание полезных ископаемых в рудах.

4. Организационные – специализация и концентрация производства, внедрение поточных методов, разделение и кооперация труда, условия труда, совмещение професий и функций, организация рабочих мест, управление и методы хозяйствования.

5. Структурные – изменение удельного веса отдельных видов продукции и производств, удельного веса кооперированных поставок и покупных полуфабрикатов, комбинирования производства. В отличие от факторов под резервами следует понимать еще неиспользованные, но реальные возможности роста производительности труда, которые могут быть реализованы в течение определенного времени.[4, с. 27]

С.А. Хейнман [5] отмечал, что факторы, определяющие эффективность производства, весьма многообразны и выделял следующие важнейшие факторы:

1. Техническая политика и отраслевая структура производства.

«Подъем технического уровня производства требует прогрессивной и рациональной технической политики, т. е. определения и разработки совокупности наиболее соответствующих современным достижениям науки и техники, наилучших и экономически наиболее эффективных видов техники и технологии».[5, с.20]

2. Уровень и интенсивность использования средств производства - орудий и предметов труда - непосредственно на предприятиях и тесно связанный с ними и во многом определяющий характер этого использования уровень технологии.

3. Организация общественного производства и труда.

Этот фактор включает в себя: «планирование и управление производством, разграничение функций и ответственности между различными звеньями общественного производства на всех уровнях, организацию производства внутри предприятия и организацию труда во всех аспектах...». [5, с.21]

Используемая С.А. Хейнманом классификация вполне применима и для факторов, влияющих на рост производительности.

Рассматривая приведенные выше классификации, можно сделать вывод, что истоки роста производительности кроются в улучшении качества живого труда человека, причем большинство влияющих причин зависят от качества именно интеллектуального труда.

Подобные выводы не случайны. Логическое осмысление исторического пути, пройденного человечеством, показывает, что по мере накопления знаний об окружающем мире человек получал возможность производить и потреблять все большее количество благ от поколения к поколению. Статистические исследования, проведенные Эдвардом Денисоном [6], Робертом Солоу [7], Джоном Кендриком [8] показывают, что технологические изменения и рост объема накопленных знаний оказывают кардинальное воздействие на рост производительности. Согласно исследования Солоу, их влияние составляет 87,5% от всей совокупности факторов. Даже в кейнсианских теориях, игнорирующих прямое влияние труда и производительности на экономический рост, темпы роста в конечном итоге зависят от уровня накопления и эффективности инвестиций. Можно констатировать, что последнее напрямую зависит от производительности и интеллектуального труда.

В последние годы в связи с ростом интеллектуальной составляющей труда повышается необходимость в изучении факторов, влияющих на интеллектуальный и особенно – управленческий труд.

Постановка задачи. Учитывая классификацию факторов, влияющих на производительность труда (без разделения его на физический и умственный), предложенную в работах выше перечисленных авторов, нами ставится задача классифицировать факторы роста производительности интеллектуального управленческого труда.

Результаты. По аналогии с факторами, влияющими на общую производительность, предлагается выделить следующие факторы производительности интеллектуального труда: технические; технологические; факторы, имеющие внешний характер (прогресс в науке и качество внешней управляющей структуры); а также индивидуальные качества управленческого персонала (рис.2).

Прогресс в науке соответствует рассмотренному ранее увеличению возможных резервов роста производительности за счет дальнейшего изучения окружающего мира в тех областях знаний, которые применяются или могут применяться в управленческой практике. Это новые экономические и мировоззренческие теории, способы логической, математической, статистической обработки информации, новые методы управления, в общем, все те знания, применение которых облегчает интеллектуальный труд руководителя, увеличивая его отдачу.

Личные качества включают в себя опыт, знания, навыки, способности к нововведениям и т.д., а также общую культуру, физическое и душевное состояние управленческих кадров. Эти качества во многом перекликаются с категорией «интеллектуальный капитал», с той его частью, которая характеризуется термином «человеческий капитал».

Под качеством внешней управленческой структуры подразумеваются все остальные факторы, только на более высоком уровне. При выходе на масштабы государства в качестве данного фактора может выступать уровень самоорганизации общества, уровень его демократизации, уровень созидательной социальной активности населения и т.д. Технические и технологические факторы за несколько последних десятилетий претерпели значительные изменения. Собственно, с развитием именно этих факторов можно связать само появление интереса к осмыслению производительности интеллектуального

труд. Развитие науки и техники уже многие века и тысячелетия обеспечивало возможность увеличения производительности физического труда за счет задействования новых источников энергии и совершенствования средств труда. Использование технических средств для интеллектуальной деятельности все это время ограничивалось простейшими механическими устройствами для несложных математических вычислений. С появлением в середине 20 века компьютерной техники ситуация кардинально изменилась. Использование компьютера резко увеличило возможности для роста производительности интеллектуального труда. С процессом расширения использования ЭВМ связан и огромный прорыв в технологиях, используемых в подобных трудовых процессах. Исследования, вычисления, объемы обрабатываемой информации, которые раньше сопровождались огромными трудовыми затратами, сейчас стали доступны практически всем.



Рис. 2. Факторы роста производительности управленческого труда

Факторы положительного влияния использования вычислительной техники на объемы производимой продукции достаточно хорошо изучены и очевидны. Это и возможность более быстрого и точного получения и обработки информации, проведения более качественного и глубокого анализа при принятии решений и т.д. Даже так называемый «парадокс производительности» выдвинутый в 1987 году Робертом Солоу [9], в котором констатировалось отсутствие зависимости между затратами на вычислительную технику и темпами роста, в конечном итоге был разрешен. Согласно статистическим данным [10], информационные технологии были ключевым фактором, обеспечившим рост производительности в США во второй половине девяностых годов прошлого столетия.

Выводы. Использование данной (или подобной) классификации позволит в дальнейшем повышать производительность управленческого труда за счет более точного выявления направлений приложения как материальных, так и организационных усилий при планировании мероприятий по повышению эффективности этого вида деятельности, что в свою очередь должно плодотворно отразиться на результатах функционирования экономических объектов в целом.

Литература

1. Грейсон Дж.К. мл., О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. / Авт. предисл. Б.З. Мильнер. - М.: Экономика, 1991. - 319 с.
2. Mukherjee S.K., Singh D. Towards high produktivity: Report of a seminar on higher produktivity in public sector produktion enterprises. - New delhi: Bereau of Public Enterprises, 1975. - P. 91-103.
3. Прокопенко И.И. Управление производительностью: Практ руководство: Пер.с англ. - К.: Тэхника, 1990. - 319 с.
4. Костин Л.А. Производительность труда и технический прогресс. - М.: Экономика, 1974. - 255 с.
5. Хейнман С.А. Вопросы эффективности промышленного производства. – М.: Знание, 1966. – 48 с.
6. Денисон Э. Исследование различий в темпах экономического роста: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1971. - 645 с.
7. Солоу Р. Теория роста и перспектива. Нобелевская лекция, прочитанная 8 декабря 1987г. //Русский Журнал. -3 Марта 2003 <http://old.russ.ru/politics/20030228-solow-pr.html>
8. Кендрик Дж. Тенденции производительности в США: Пер. с англ. - М.: Статистика, 1967. - 315 с.
9. Robert M. Solow. We'd Better Watch Out // New York Times Book Review, 1987,12 July, p. 36.
10. Stephen D. Oliner and Daniel E. Sichel. The Resurgence of Growth in the Late 1990s: Is Information Technology the Story? Federal Reserve Board white paper, February 2000, 27.

УДК 331.5.331

А.П. Болдырев, К.А. Болдырев

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА НАЕМНЫХ РАБОТНИКОВ

В статье рассмотрены критерии подхода к обоснованию управленческих форм применения стимулов и мотивов в контексте повышения эффективности труда наемных работников.

Постановка проблемы. Трансформационный переход экономики Украины на инновационный характер своего рыночного развития обусловил объективную необходимость теоретической и особенно практической разработки критериев принятия управленческих решений, связанных с применением стимулирования и мотивации труда наемных работников, как эффективного метода управления профессиональной деятельностью современных работников [5]. Недостаточная критериальная разработка практики функционального управления стимулированием и мотивацией профессионализма сдерживает внедрение разнообразных современных форм и систем управления персоналом в организациях Украины [3].

Анализ последних исследований. Согласно современной концепции управления, функции стимулирования и мотивации профессионализма наемных работников включает два концептуальных аспекта: инструментальный – регламентирующий принуждение работников строго выполнять предписанные им профессиональные обязанности и социально-психологический, относящийся к устранению соцпсихологии напряженности и конфликтных ситуаций в организации, мешающих активизации трудового процесса и способствующих нарушению установленного внутриорганизационного порядка, дисциплины. Управленческая плодотворность между этими двумя аспектами в разных органи-

зациях не одинакова. Теоретически, в зависимости от их сочетания, общепризнаны четыре управленческих типа, применяемых менеджментом в современных организациях: пассивно-личностный климат, пассивно-безличностный климат, активно-личностный климат и активно-безличностный климат [2].

Целью статьи является обоснование конкурентно-мотивационной связи между обозначенными управленческими типами для критериального определения форм использования в практике управленческой деятельности коммерческих стимулов и конкурентных мотивов, активирующих реализацию наемными работниками своих профессиональных и творческих способностей.

Изложение основного материала. Большинство специалистов склонны считать, что для управленческого функционирования типичной организации наиболее приемлемым является такой управленческий тип, как активно-личностный климат, эффективно реализующий две важнейших функции современного управления: саморазвитие организации и самореализация наемных работников, но при их неслучайном сочетании с высокой требовательностью к подчиненным и при сопряжении коммерческих интересов организации и профессиональных интересов работников. Говоря иначе, широкое распространение активно-личностный климат, как метод управления организациями, получил потому, что этот тип управленческого воздействия на повышение профессионализма работников организации способствует более полной реализации ими своих творческих возможностей.

В данной связи, коммерческое стимулирование и конкурентная мотивация профессионализма наемных работников к высокоэффективному труду неразрывно связана с созданием управленческо-мотивационного микроклимата в организации. В управленческой деятельности такой организацией, в качестве основного конкурентного мотива к высокопроизводительному труду применяются разнообразные коммерческие стимулы, связанные с предоставлением максимальных возможностей для реализации материальных интересов в сочетании с соответствующей профессиональной самоотдачей каждым наемным работником. В этом и заключается позитивный характер не столько внешнего, сколько внутреннего социоэмоционального аспекта коммерческого стимулирования и конкурентной мотивации и, особенно, высококвалифицированного, интенсивно-инициативного и творчески активного труда.

При этом в организации, кроме изучения постоянно меняющихся профессиональных интересов каждого наемного работника, проводятся организационно-управленческие мероприятия по созданию активно-личностного внутриорганизационного климата для решения трех основных управленческих задач:

- разработка достаточно объективных, четких и всем понятных критериев, позволяющих однозначно определить меру профессиональной и творческой самоотдачи, т.е. активного участия каждого работника в реализации конкурентно-коммерческих целей и рыночных интересов организации;
- устранение внутриорганизационных условий и дестимулирующих коммерческих предпосылок, снижающих уровень реализации профессионального и творческого потенциала каждого работника, а также приводящих к профессиональной самоуспокоенности, к гипертрофированному росту профессиональных амбиций, непомерных требований к удовлетворению своих потребностей и т.д.;
- определение мотивирующего и стимулирующего соотношения между базовой заработной платой, "социальным портфелем" и дополнительными материальными стимулами за участие в различных профессиональных проектах, связанных с самореализацией и самоактуализацией в рамках организации.

Наиболее сложной и чрезвычайно важной задачей стимулирования высокоинтенсивного и мотивирования высокопроизводительного труда работников является разработка применительно к условиям каждой организации системы показателей, характеризующих профессиональную "значимость", квалификационный уровень и творческий потенциал

каждого наемного работника, т.е. критерий эффективности его профессиональной деятельности. При этом главная трудность состоит в том, что ошибочное определение такого критерия приведет не к конкурентной мотивации, а, наоборот, к конкурентной демотивации повышения эффективности труда работников любой организации.

В данной связи следует заметить: анализ специальной литературы показывает, что в современной управленческой критериальной оценке профессионализма наемных работников бессистемно применяется не менее 50 различных показателей [7; 8]. Очевидно, что такое количество показателей бессистемной оценки трудового вклада наемных работников разного уровня квалификации, препятствует их критериальному ранжированию не только по уровню квалификации, но и по неодинаковым условиям труда. Это не позволяет в практике управления организациями обеспечить достаточно объективный аналитически-оценочный учет реальной профессиональной значимости для организации конкретного работника и, прежде всего, по уровню эффективности его труда. Кроме того, большинство из используемых таких показателей вне системы не могут выступать в качестве мотивационных критериев профессионализма, так как они, с одной стороны, не поддаются строгому количественному выражению и, с другой – сами по себе не удовлетворяют качественным требованиям, предъявляемым к оценочным критериям. Не случайно, что без их системного упорядочения при принятии управленческих решений возникают определенные трудности в выборе эффективности применения каждого из них в качестве конкурентного мотива.

Полагаем, что для аналитически-оценочного обоснования критерия эффективности труда наемных работников в управленческой деятельности организации, целесообразно системно использовать минимум 5 и максимум 10 стимулообразующих и мотивообразующих показателей, детерминирующих особенности и конкурентную специфику рыночно-коммерческой деятельности организации. Кроме этого, в качестве системы показателей, максимально отражающих специфику организации, следует определить два-три базовых показателя, которые и будут определять необходимую системную стимуло-мотивационную вариабельность всех других аналогичных показателей в определении критерия оценки профессиональной полезности каждого работника для организации, т.е. эффективность его труда за конкретный период работы в этой организации в соответствии с профессиональной реализацией требований рабочего места.

Таким аналитически-оценочным показателем мог бы быть, например, критерий, определяющий творческое или интеллектуальное участие конкретного работника организации в технологически сложном, срочном проекте и интенсивность профессионального участия в реализации данного проекта, как ответственного исполнителя. Сообразно такому активному и творческому участию целесообразно определить эксклюзивный материальный стимул в виде базового набора "социального портфеля", оплачиваемого комфортного отпуска, расширить социальные гарантии занятости на улучшение жилищных и других условий.

Однако такой подход к управлению стимулированием и мотивацией профессионализма привносит целый ряд специфических особенностей в управленческую деятельность организаций [8]. Пока не многие менеджеры организаций Украины формируют и применяют формы и системы стимулирования, которые предопределяют мотивацию практически только на уровне изменения величины заработной платы и премий, а также предоставления не очень значительных и, в основном, "теневых" материальных льгот. Все это в настоящее время может и необходимо, но если учесть ограниченность финансовых возможностей у достаточно большого количества организаций Украины, то данный стимулирующий и мотивирующий источник может быстро "иссякнуть", в том смысле, что остаются неиспользованными такие современные мотивационные стимулы, как: участие наемных работников в собственности организаций, в ее прибылях, в применении опционных стимулов, стимулов по поддержанию корпоративного духа на основе добровольного выбора формы вознаграждения. То же самое относится к использованию

премиальных надбавок к основному окладу, внедрения гибких графиков рабочего времени для работников с большим творческим и интеллектуальным профессиональным потенциалом, не говоря уже о стоическом отторжении менеджментов организаций Украины использования разного рода социальных стимулов и мотивов к высокопроизводительному труду.

Конечно, критериальная разработка механизма стимулирования мотивации, как метода управления профессионализмом наемных работников в различных организациях Украины не может осуществляться на основании только зарубежной практики. В то же время, с учетом управленческих особенностей каждой украинской организации, весьма целесообразно использовать в улучшении управленческой деятельности менеджмента достаточно богатый зарубежный опыт в сферах, как внешнего стимулирования, так и внутренней мотивации профессионализма современных наемных работников [4].

Основная критериальная особенность механизма управления внутренней мотивацией профессионализма в организациях Украины заключается лишь в том, что этот механизм в лучшем случае сводится к применению внешних систем стимулирования квалифицированного труда, а в худшем случае – к использованию "бодрящих" систем оплаты труда. Хотя, и первые, и вторые представляют собой различные способы управления профессионализмом, стимулирующие трудовую активность работников организации, тем не менее, по своей сути они не являются управленческими методами внутренней мотивации работников, активизирующими повышение эффективности их профессиональной деятельности.

В данной связи, если определить критериальное состояние управленческих действий в организациях Украины, направленных на практическое использование трудовой мотивации в повышении профессионализма своих работников, то можно выделить три разных, но типичных ситуации достаточно точно характеризующих критерий возможности применения современных стимулирующих, как мотивационных систем трудового поведения наемных работников.

Первая и наиболее распространенная ситуация, характеризуется тем, что наемные работники в своем трудовом поведении не заинтересованы в реализации экономических и, тем более, рыночных показателей организации, например, от которых даже может увеличиться фонд заработной платы, а значит и личные заработки для каждого работника.

Вторая, так же достаточно распространенная ситуация в сфере управления трудовой мотивацией связана с неудовлетворенностью, но с сохранением наемными работниками места своей работы и той недостаточно высокой заработной платой, которую они получают в силу того, что поиски и переход на другую работу с лучшими условиями труда и с более высокой оплатой труда являются для каждого из них по разным причинам трудно преодолимой преградой. Например, переезд в другой регион, временный отказ от привычного образа жизни, переподготовка и переобучение и т.д.

Наконец, третья ситуация в сфере управления трудовой мотивацией сегодня складывается в тех современных организациях, где структура социально-трудовых и, прежде всего, профессионально-трудовых отношений между работодателями и наемными работниками удовлетворяет коммерческие интересы первых и материальные интересы вторых. Это пока небольшой сектор частной украинской экономики, в организациях которого созданы, с одной стороны, достаточно благоприятные условия и, с другой – стимулы, а также мотивы для их наемных работников, где успешно внедрены и функционируют современные формы и системы управления персоналом.

К базовым причинам, которые обуславливают живучесть этих трех типичных ситуаций, находящихся в основе критериального применения в управлении организациями в Украине современных форм стимулирования и систем мотивации профессионализма наемных работников, следует отнести следующие.

Во-первых, произошло "расщепление" стимулирующей и мотивирующей функций заработной платы на две части, которые зависят от: бюджетной деятельности правительства (выполнение обязательств по государственным заказам; полноценности денег, получаемых в виде номинальной заработной платы и их соотношением с уровнем реальной заработной платы; стимулирующего характера трансфертов и т.д.) и от рыночной деятельности самой организации, определяющей величину номинальной заработной платы. При этом связь между стимулирующей и мотивирующей функциями заработной платы не укрепляется, а наоборот, становится объектом управленческого манипулирования, как со стороны государства, так и со стороны организаций, например, соотношением повышения налогов на заработную плату и ее ростом.

Во-вторых, трудностями трансформационного перехода от господства "идеологии" в величине заработной платы к превалированию в ней профессиональных ценностей, определяющих не только профессиональные обязанности, но и адекватные права наемных работников. Заработная плата пока еще во многих организациях Украины не стала стимулирующим стержнем мотивационной технологии формирования внутрифирменных ценностей. Это находит, например свое типичное проявление в асимметрии коммерческих интересов организации и материальных интересов, особенно, квалифицированных наемных работников, и не только по интересам, но и по целям, а также по средствам достижения этих целей. Это также означает, что функционально заработная плата сфокусирована не на формировании профессиональных ценностей каждого квалифицированного работника, а лишь на исполняемые им трудовые функции. Отсюда заработная плата, как функция управления трудовым поведением наемных работников приобретает опять-таки административный, а не рыночный стимулирующий и мотивирующий характер.

Однако в контексте критериального определения управленческих действий менеджмента в Украине было бы не совсем научно корректно не констатировать и то, что все попытки в промышленно развитых странах создать эффективную систему оплаты труда и, особенно, высококвалифицированных работников пока не являются образцом действенного метода управления внутренней мотивацией трудового поведения современных работников. Связь с последней даже самых эффективных стимулирующих и мотивирующих коммерческих систем заработной платы прослеживается лишь на уровне стимулов и мотивов, ориентированных на повышение интенсивности, а не эффективности труда. Такие мотивы, относящиеся к внутренней мотивации трудового поведения работников, как мотивы содержательности труда, творческой полезности труда, статусные мотивы труда и другие аналогичные мотивы профессионализма не работают даже в современных формах и системах оплаты труда, так как они критериально основаны на большом количестве параметров профессиональной и, особенно, квалифицированной оценки эффективности труда. Это обстоятельство, в первую очередь, обусловлено тем, что максимизация действия стимулов даже в самой совершенной форме, или системе оплаты труда не переходит границу внутреннего побуждения наемных работников к эффективному труду. Не решает данную проблему и партисипативное управление, открывающее работнику возможности к принятию самостоятельных решений в виде разнообразных форм самоуправления, хотя и улучшает управленческие условия, а также мотивирующие стимулы к труду.

Что касается применения в управлении организациями Украины внешних систем стимулирования в качестве мотивирующих способов профессионализации, которыми их менеджмент делает политику повышения эффективности трудового поведения наемных рабочих, то этот процесс имеет место быть, но только на уровне перехода конкурентоспособных предприятий, фирм и компаний на современную систему найма персонала. Многие руководители даже вполне процветающих частных фирм и компаний, осознавая всю сложность организации эффективной системы внутренней мотивации, перекладывают решение данного вопроса на менеджеров по персоналу. Они полагают, что вопро-

сы, связанные с внутренней мотивацией трудоактивного поведения работников могут быть решены на уровне входа в организацию, т.е. на уровне отбора и найма работников. Такой подход в целом бесспорен и, тем не менее, в долгосрочной перспективе, даже эффективные методы отбора претендентов на вакантные места полностью не решают проблему внутренней мотивации их трудового поведения на конкретном рабочем месте.

Учитывая выше обозначенные рыночные условия, в которых в настоящее время находится большинство украинских предприятий, фирм и компаний, одно из решений исследуемой проблемы видится в следующем. Во-первых, прямой перенос западных моделей управления стимулированием и мотивацией персонала на украинские организации не может полностью обеспечить повышение управленческой деятельности их менеджмента в области применения трудовых стимулов и мотивов, тем более что и те, и другие сегодня, с одной стороны, имеют разную управленческую направленность и, с другой – претерпевают кардинальные изменения в управлении персоналом различных организаций [6]. Во-вторых, "эксплуатация многими конкурентоспособными фирмами и компаниями промышленно развитых стран разнообразных моделей коммерческого стимулирования и конкурентного мотивирования персонала накопила позитивный опыт, который может и должен быть использован организациями Украины по повышению эффективности управления стимулами и мотивами профессионализма и активного трудового поведения своих наемных работников.

Применение такого опыта менеджментом организаций Украины, прежде всего, касается квинтэссирующей идеи постиндустриальной технологии управления персоналом, которая прослеживается в том, что в сфере управления персоналом сформировалась устойчивая ориентация на гуманистические ценности. Это, главным образом, относится к тому, что: во-первых, управление персоналом приобретает тотальный характер и выдвигается на ведущие управленческие позиции при решении всех стратегических вопросов, связанных с повышением конкурентоспособности организации, во-вторых, в сфере управления персоналом организации превалирует стремление вовлечь наемных работников в конкурентные цели и коммерческие интересы организации, активируя, при этом не только современные коммерческие стимулы, но и конкурентные мотивы к творческому труду, без которого невозможно полностью реализовать профессиональный потенциал, особенно, высококвалифицированных работников.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Такая критериальная технология использования трудовых стимулов и мотивов профессионализма при принятии управленческих решений в сжатом варианте и применительно к рыночным особенностям ее реализации организациями Украины может быть скомпонована следующим образом. Управление внутренней мотивацией профессионализма должно сводиться к минимизации ключевых факторов, которые в той или иной степени выступают в качестве демотиваторов эффективного труда.

Первое. Игнорирование профессиональных "ноу-хау" и творческой инициативы, прежде всего, высококвалифицированных наемных работников. Любые инновационные идеи работников организации не должны быть замечены ее менеджментом и, особенно, те из них, которые профессионально целенаправленны на улучшение условий и стимулов труда даже тогда, когда они не найдут своего практического применения. В противном случае это будет демотивировать проявление творческой активности и инициаторов этих идей.

Второе. Премии, различного рода надбавки к заработной плате должны применяться менеджментом организации с большой долей осторожности и только в том случае, когда профессиональные успехи поощряемых работников действительно общепризнаны в организации. В противном случае, использование менеджментом материального стимулирования в качестве мотива профессионализма может оказаться мощным антимотиватором роста эффективности труда для тех наемных работников, которые будут считать себя заслужившими, но не получившими премиальное поощрение.

Третье. Менеджмент любой организации должен развивать, прежде всего, отношения конкурентного сотрудничества, а не конкурентного соперничества между наемными работниками, а также между ними и владельцами организации. При этом менеджменту организации необходимо стремиться к тому, чтобы интересы организации совпадали с профессиональными интересами наемных работников. В противном случае конкурентная борьба будет разъединять коммерческие интересы организации, материальные и иные интересы наемных работников, что станет дестимулятором и демотиватором их, соответственно, профессиональной, но и творческой деятельности на каждом рабочем месте.

Четвертое. Управленческий персонал должен стремиться к сохранению трудоактивной психологической обстановки в организации. С этой целью важно проявлять, прежде всего, социальную заботу и уделять самое серьезное внимание профессиональному росту, в том числе и карьерному росту творчески инициативных работников. В этом направлении многие современные организации принципиально и категорически отказываются от самой идеи дисциплинарного наказания, даже аналогичного наказания в любых формах его проявления. Издержки психологии наказания в значительной мере компенсируются минимизацией затрат на установление административного контроля за профессиональной деятельностью наемных работников. Руководители многих современных организаций стали понимать, что само по себе наказание полностью не решает, например, проблемы дисциплины, допуска брака в профессиональной деятельности, а приводит к достаточно бесплодным попыткам ужесточения контроля, который по своим затратам стоит в несколько раз дороже, чем самоконтроль наемных работников. Однако для развития последнего чрезвычайно важна квалифицированная информационная деятельность служб управления организацией, так как ее достоверный и открытый характер выступает мощным инновационным мотиватором самодисциплины, самоуправления, саморазвития и самореализации особенно квалифицированных работников.

Пятое. Формирование менеджментом организации характера профессиональной и особенно творческой сопричастности к достижению рыночных результатов предприятия, фирмы, компании. Сама по себе специфика любой профессиональной деятельности однообразна в том смысле, что нейтрализует успехи каждого на своем рабочем месте в общем успехе организации. Профессиональное выполнение требований многих рабочих мест не соответствует разнообразию коммерческих успехов, или, наоборот, неудач организации. Анализируя определенный промежуток времени, который отработал конкретный наемный работник в организации, он начинает понимать, что кроме получаемой заработной платы, ему не удалось удовлетворить никаких иных своих интересов. Данный демотиватор особенно актуален для добросовестных работников, работающих на одном рабочем месте достаточно продолжительное время. Развитие чувства сопричастности к общему делу организации является очень сильным мотивирующим импульсатором минимизации рутинного характера работы, которую приходится выполнять большинству наемных работников. Управленческий персонал организации должен приложить немало квалифицированных усилий в уменьшении такого воздействия и особенно на тех наемных работников, требования рабочих мест которых лишают их интересного и творческого разнообразия.

Шестое. Игнорирование или отсутствие по любым причинам признания со стороны руководства организации действительных результатов профессиональной деятельности конкретных наемных работников и, особенно, с высоким творческим потенциалом – сильнейший демотиватор профессионализма. Недопущение такого отношения к профессионально активным работникам со стороны менеджмента организации является современным индикатором механизма внутреннего мотивирования профессионализма тех наемных работников, которые вносят заметный вклад в конкурентные успехи организации.

Вывод. Таким образом, применение менеджментом организации Украины внешних стимулов и внутренних мотивов профессионализма, основанных на иерархии про-

фессиональных ценностей, будет позитивировать использованием в управленческой деятельности органической целостности материальных стимуляторов, внешних и внутренних мотиваторов, способствующих повышению эффективности труда наемных работников.

Литература

1. Гуць М. Оцінка стану ринку праці в умовах реформування економіки України // Україна: аспекти праці. – 2005. - № 2. – С. 13-18.
2. Жуковский М.О. Трудові ресурси як складові конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - № 2. – С. 54-60.
3. Заяць Т. Попит на робочу силу: проблеми формування та економічного стимулювання // Україна: аспекти праці. – 2005. - №2. – С. 25-29.
4. Кузьмина А. Потенциал рабочей силы и рынок обязательных услуг // Вопросы экономики. – 2007. - № 1. – С. 144-147.
5. Мотивация и деятельность/ Хайнц Хекхаузен. – 2-е изд.- СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 775 с.
6. Неруш А. Зароботная плата как средство управления персоналом // Персонал. – 2003. - №3. – С. 56-57.
7. Стахів В.О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації // Україна: аспекти праці – 2007. - № 1. – С. 29-36.
8. Тимошенко Л.М. Сукупна оцінка потоків робочої сили на фіксованому ринку праці // Актуальні проблеми економіки – 2005. - № 2. – С. 149-162.

УДК 06.08: 65.012.32

Е.В. Варганова

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ЗНАНИЙ В ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Определены основные психологические проблемы извлечения знаний в инновационном менеджменте. Дана характеристика процедуре извлечения знаний. Исследованы факторы, определяющие эффективность процесса извлечения знаний в инновационном менеджменте.

Постановка проблемы. В эпоху информационных технологий все большее значение в деятельности современных предприятия приобретают знания, возможности их эффективного использования. В настоящее время знания превращаются в важный стратегический ресурс предприятия, позволяющий сформировать конкурентные преимущества, реализовать принципиально новые проекты, выйти на новый уровень управления предприятием. Одним из важнейших направлений разработки корпоративных систем управления знаниями является не программный аспект, как считают многие исследователи, а извлечение, формулирование, структурирование и представление информации, т.е. данных и знаний. В этой связи важнейшей задачей является процесс извлечения знаний.

Анализ последних публикаций. Управление знаниями является достаточно новой для нашей страны областью научных исследований и направлением практической деятельности предприятий. За рубежом первые исследования в области управления знаниями относятся к 60-м годам прошлого столетия. В России возникновение концепции "управление знаниями" относится к 2000 году. С тех пор известными Российскими учеными и практиками (М.Мариничева, Т.Гаврилова, Н.Шпак, Л.Черняк, А.Гапоненко и др.) предложено ряд теоретических исследований в области управления знаниями, осуществляется консультационная деятельность по управлению знаниями [1,4-6]. В Украине интерес к проблеме управления знаниями только начинает формироваться, что определяет актуальность дальнейших исследований в данном направлении.

Целью статьи является определение психологических аспектов процесса извлечения знаний.

Результаты исследования. Извлечение знаний (Knowledge capture) представляет собой процесс получения знаний из его источников, которыми могут быть материальные носители (файлы, документы, книги) и эксперты (группы экспертов). Извлечение знаний является одним из направлений инженерии знаний – совокупности процессов и методов, направленных на извлечение, структурирование и формализацию знаний. Результатом процесса инженерии знаний являются получение явных знаний.

Исследования показывают, что процесс извлечения знаний является чрезвычайно трудоемким и составляет, по некоторым оценкам, 75-90% от трудоемкости всего процесса создания всей системы управления знаниями предприятия, плохо поддается прогнозированию, требует значительных затрат времени и подвергает психологическим нагрузкам всех его участников. Серьезные требования в процессе извлечения знаний предъявляются к эксперту: он должен быть эрудированным и компетентным человеком, способным к отбору, структурированию и эффективной эксплуатации знаний. При этом для эксперта характерно постепенное снижение уровня его компетентности, что оказывает негативное влияние на качество принимаемых решений [5]. В целом существует достаточное количество методов извлечения знаний: активные и пассивные методы. Однако их эффективное использование подчас затруднено некоторыми когнитивными особенностями персонала предприятия и экспертов, а также процедурными особенностями процесса извлечения знаний.

Психологические аспекты извлечения знаний являются одними из наиболее сложных, что связано с особенностями восприятия и передачи знаний экспертами, сложностью мотивации передачи знаний, преодоления инерционности человеческого мышления.

Следует отметить, что основными психологическими проблемами процесса извлечения знаний является необходимость преодоления таких распространенных особенностей личности, как инерционность мышления, сопротивление переменам, стремление к стабильности, непринятие нового.

Рассмотрим сначала преграды, создаваемые психологическими барьерами личности, которые на качественном уровне могут быть охарактеризованы как "нежелание" или "состояние незаинтересованности". В литературе, посвященной этим состояниям в связи с процессами инноваций, извлечения знаний, указывается на скептическое отношение людей к новому как на причину его неприятия. Следовательно, в таких случаях отсутствует как интерес, так и необходимая воля для критического восприятия новых знаний.

Если перевести широко распространенное представление о вялом, мало активном, мало инициативном и нетворческом человеке на предприятие, то станет ясно, что подобные работники стремятся справиться со своими задачами испытанным путем и не ищут никакой новой информации и знаний. Главная проблема заключается в том, что у таких работников нет достаточно эффективной мотивации, побуждающей их к участию в инновационной деятельности. В частности, режим и процедуры информационного обеспечения предприятия, даже само рабочее место могут быть малопригодными для поведения, мотивированного любознательностью, так как ориентированы только на заботу о

производительности труда. Необходимость решения поставленных традиционных, рутинных задач формируют дополнительное стрессовое состояние, не способствующее новаторскому поведению.

Кроме того, должна существовать также достаточно убедительная мотивация для передачи знаний экспертами. Дело в том, что западный менталитет и компании с сильной организационной культурой создают естественные условия и мотивацию для передачи знаний, поскольку это ценится коллегами и выгодно самому работнику. В условиях нашей действительности, когда интерес к знаниям как главному источнику богатства только начал формироваться, естественные стимулы для передачи знаний все еще не сформировались.

В целом модель общения при извлечении знаний включает такие структурные компоненты: участники общения (партнеры); средства общения (процедура); предмет общения (знания). В соответствии с этой структурой выделяют три "слоя" психологических проблем, возникающих при извлечении знаний: контактный, процедурный и когнитивный.

Контактный слой. Процесс извлечения знаний – это коллективный процесс, для которого небезразлична атмосфера в группе разработчиков. Проводились эксперименты, результаты которых неоспоримо показывают, что дружеская атмосфера в коллективе больше влияет на результат, чем индивидуальные способности членов группы. Особенно важно, чтобы в коллективе разработчиков складывались кооперативные, а не конкурентные отношения [1].

Нужно отметить, что полностью спрогнозировать совместимость в общении невозможно. Однако можно выделить те факторы, черты личности, характера и другие особенности участников разработки, которые, несомненно, оказывают влияние на эффективность процедуры. К ним относятся пол и возраст, характеристики личности и темперамента, мотивация.

Пол и возраст персонала хотя и влияют на эффективность контакта в процессе извлечения знаний, но не являются критическими. В литературе отмечается, что хорошие результаты дают гетерогенные (смешанные) пары, состоящие из мужчин и женщин. Что касается соотношения возрастов, лучше, когда оно подчиняется следующей зависимости [1]:

$$20 > (Вэ - Ва) > 5,$$

где $Вэ$ - возраст эксперта-специалиста;

$Ва$ - возраст аналитика.

Под личностью обычно понимается устойчивая система психологических черт, характеризующая индивидуальность человека. Рекомендуемые составляющие для аналитика: доброжелательность, аналитичность, хорошая память, внимание, наблюдательность, воображение, впечатлительность, большая собранность, настойчивость, общительность, находчивость. Что касается типов темперамента, то для эффективной работы аналитика предпочтительны сангвинический и холерический темперамент.

На эффективность коллективного решения задач влияет и мотивация участников – их стремление к успеху. Аналитик в зависимости от условий разработки должен изыскивать разнообразные стимулы для экспертов-специалистов. Эксперт передает аналитику один из самых дорогих в мире продуктов – знания. И если одни люди делятся опытом добровольно и с удовольствием, то другие весьма неохотно приоткрывают свои профессиональные тайны. Иногда оказывается полезно возбудить в эксперте дух соперничества, конкуренции (не нарушая, естественно, обстановки кооперативности в коллективе).

Параметры процедурного слоя описывают процесс проведения процедуры извлечения знаний. Сюда относятся сама ситуация общения (место, время, продолжительность), характеристики рабочего места, оборудование (вспомогательные средства, освещенность, мебель), возможность использования наглядного материала.

Для эффективного моделирования когнитивных (от англ. cognition – познание), или познавательных, процессов необходимо учитывать их природу. На сегодняшний день эти вопросы наименее исследованы и требуют изучения так называемых когнитивных стилей. Под когнитивным стилем человека понимается совокупность критериев предпочтения при решении задач и познании мира, специфическая для каждого индивида. Когнитивный стиль определяет не столько эффективность деятельности, сколько способ достижения результата. Это способ познания, который позволяет людям с разными способностями добиваться одинаковых результатов в деятельности; система средств и индивидуальных приемов, к которым прибегает человек для организации своей деятельности.

Можно выделить несколько важных характеристик когнитивных стилей, таких как полезависимость – полenezависимость, импульсивность – рефлексивность (рефлексивность), ригидность – гибкость.

Необходимость учета всего комплекса черт личности, характера и процедурных особенностей процесса извлечения знаний позволит существенно повысить эффективность передачи знаний и уровень заинтересованности всех участников этого процесса.

Выводы. В целом психологические проблемы процесса извлечения знаний в инновационном менеджменте, рассмотренные в этой статье, далеко не исчерпывают всего комплекса теоретических и практических аспектов проблемы извлечения знаний. Успех процесса извлечения знаний во многом определяется от правильного выбора методов извлечения знаний и их комбинации, лингвистических аспектов извлечения знаний, возможности мотивации экспертов и создания организационной культуры, благоприятной для передачи знаний и инновационной активности персонала.

Литература.

1. Т. Гаврилова. Извлечение знаний: психологический аспект // Enterprise Partner. – 2001. - №8 (25). – с. 35-57.
2. Инновационный менеджмент. Методическое пособие. – К.: Издание концерна «РАМО», 1991. – 280 с.
3. М. Мариничева. Советы консультанта: Управление знаниями в России и ИТ // Менеджмент сегодня. – 2003. – №9 (36). – с. 56-58.
4. <http://www.big.spb.ru/publications>
5. <http://www.km.improvement.ru/>

УДК: 331.532.4

Т.Н. Василюк

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены параллельные подходы к оценке эффективности обучения, что позволяет провести всестороннюю оценку программы обучения и оценить ее влияние на результат деятельности организации, на уровень ее экономического и социального развития.

В теории и практике существует два подхода к оценке эффективности: эффективность может быть измерена сопоставлением результатов и ресурсов, а также по степени достижения поставленных целей.

Однако оценка эффективности программ обучения персонала с помощью первого подхода не может отразить всю совокупность результатов программ обучения персонала, так как достаточно сложно произвести оценку всех выгод от инвестиций в человеческий капитал, которые отражены в целевом спектре программ обучения персонала, в сопоставимых с издержками величинах.

Поэтому важно определить эффективность как уровень реализации системы целей /1/. В этом случае вопрос измерения эффективности сводится к измерению степени реализации поставленной цели. При этом, при анализе эффективности программ обучения, необходимо учитывать, что программа обучения и процесс обучения представляют собой самостоятельные объекты для анализа, так как именно качество организации процесса обучения (то есть качество программы обучения) и качество обучения, как процесса, определяют конечный результат или эффективность программы обучения.

В соответствии с этим, процесс оценки эффективности программ обучения целесообразно разбить на две подсистемы:

- оценка качества программы и процесса обучения;
- оценка результатов программы обучения.

Разработка методов оценки как качества программы обучения, так и результативности собственно процесса обучения, должна проводиться параллельно с процессом разработки программы обучения.

Контроль качества программы обучения состоит в оценке учебной цели, содержания программы, методов, методических пособий. В процессе оценки качества программы необходимо, на наш взгляд, провести анализ соответствия всех элементов разработанной программы друг другу:

- соответствие разработанной программы операционным или стратегическим потребностям организации, т.е. приведет ли реализация разработанной программы обучения к разрешению существующих или прогнозируемых проблем на уровне подсистемы «персонал»;

- соответствие разработанной программы возможностям обучаемой группы; в состоянии ли обучаемая группа выдержать предполагаемый темп обучения, длительность программы обучения; соответствие изучаемого материала уровню компетентности обучаемой группы;

- соответствие содержания программы обучения целям, сформулированным в ходе анализа потребности в обучении; достигается ли поставленная перед программой обучения цель в случае качественного изучения обучаемым предлагаемого материала, методики и т.д.;

- соответствие методов обучения, во-первых, содержательным характеристикам программы обучения, во-вторых, объекту воздействия и психофизиологическим характеристикам данного объекта; является ли данный метод научения оптимальным при решении поставленной перед программой обучения задачи.

Наряду с этим, система оценки качества программы обучения должна включать в себя:

- оценку степени освоения знаний, навыков и умений, предложенных программой;
- оценку изменения поведения сотрудников;
- изучение реакции участников - понравилась ли программа обучаемым;
- анализ степени влияния обучения на результат деятельности фирмы.

Оценку степени освоения знаний, навыков и умений, предложенных программой, целесообразно проводить с помощью распространенных педагогических и социологических методов, включающих в себя тестирование, собеседование с участником программы и т.д. При этом могут применяться тесты способностей (общие тесты достижений, тесты профессиональных достижений); социально-психологические тесты, объектом изучения которых являются межличностные отношения; ситуационные тесты, изучающие поведение человека в определенной ситуации и т.д. /2/.

Оценку изменения поведения сотрудников целесообразно проводить с помощью метода наблюдения. Главным преимуществом данного метода является то, что фиксация событий происходит в моменты их свершения, в то время как описание событий с помощью других методов основывается на предварительных суждениях человека. Метод наблюдения позволяет собирать информацию независимо от желаний группы.

Данный метод оценки изменения поведения сотрудников необходимо сочетать с методом контрольных групп. При оценке программ обучения персонала с помощью данного метода необходимо составить группы, имеющие основные сходные характеристики, и провести предварительное тестирование для обеих групп. В силу необходимости формирования двух эквивалентных групп в масштабах одной организации, применение данного метода оценки результативности программ обучения признается затруднительным. В связи с этим наиболее часто применяется метод «одна группа с предварительным и последующим тестированием».

Изучение реакции участников на реализованную программу проводят, как правило, посредством методов опроса: устно (интервью, собеседование) или письменно (анкеты) /3/. Использование анкет позволяет провести опрос большого числа сотрудников, в то время как метод интервью дает более глубокую и развернутую информацию. Метод собеседования также является весьма распространенным методом оценки потенциала, степени освоения знаний. Данный метод позволяет создать глубокий эмоциональный контакт с человеком, но в то же время процесс сбора и анализа данных в ходе интервью находится под воздействием субъективного процесса восприятия интервьюеров и интервьюируемых. Кроме того, для данного способа сбора информации характерны такие недостатки, как наличие «эффекта ореола», «усреднение» оценок, акцентирование на «свежих» впечатлениях. Поэтому успех интервью во многом зависит от профессиональных и личностных качеств интервьюеров.

Использование собеседований с непосредственным руководителем участника программы в ходе оценки качества программы обучения является одним из методов, позволяющих, с одной стороны, оценить как полученные знания, так и изменение поведения сотрудника, с другой - влияние программ обучения на деятельность фирмы в целом.

Оценка влияния обучения на результат деятельности фирмы является самой трудоемкой задачей, решаемой в ходе проведения оценки качества программы обучения. В данном случае, основная задача состоит в том, чтобы разработать систему показателей, отражающих влияние программ обучения, во-первых, на качественные характеристики труда, во-вторых, на изменение уровня производительности работников.

Оценка качественных характеристик труда может включать в себя оценку изменения качества продукции, изменения числа претензий со стороны потребителей и т.д. В качестве основных показателей, позволяющих оценить данные изменения, могут быть предложены показатели, традиционно используемые для оценки качества продукции.

Методы измерения производительности труда, являясь объектом самостоятельного исследования, достаточно подробно описаны в работах как зарубежных авторов, так и отечественных /4/. В целом, описанные в данных работах методы измерения производительности позволяют в той или иной мере провести оценку влияния программ обучения на уровень производительности сотрудников. В то же время, с данной позиции (оценка влияния на уровень производительности программ обучения персонала) эти методы имеют различную эффективность. Многофакторная модель измерения производительности позволяет, по своей сути, успешно моделировать влияние программ обучения персонала на производительность труда, на результативность деятельности фирмы в целом. Д.С. Синк отмечает, что «данная модель позволяет оценить эффективность отдельных мероприятий, связанных с программами обучения» /5/. В данном случае, собственно реализация программы обучения персонала рассматривается в качестве одного из факторов, включаемых в разрабатываемое регрессионное уравнение, позволяющее оценить изменение уровня производительности под влиянием учитываемых факторов.

Векторные и многокритериальные методы измерения производительности, внедряемые на партисипативных началах, по своей сути, сами требуют предварительного обучения персонала, нацеленного на разработку основных измерителей уровня производительности. В то же время, данные методы позволяют оценить изменения в уровне производительности, обусловленные реализацией программ обучения персонала для самых разных видов труда.

Систему оценки результатов программы обучения необходимо разрабатывать в двух направлениях: оценка по степени реализации поставленной цели и по функции максимизации отдачи от обучения персонала.

Методы анализа результативности по степени достижения цели зависят, прежде всего, от содержательных характеристик поставленных целей. Так, например, если в качестве цели обучения был выделен рост уровня организационной интеграции, то степень достижения этой цели может быть измерена как степень идентификации сотрудников, прошедших обучение (по сравнению с не прошедшими обучение), с группой и предприятием. Соответственно, оценка эффективности программы обучения в данном ракурсе должна проводиться в двух направлениях: с помощью методов социометрии, способствующих выявлению степени ознакомления сотрудника с ценностями организации, особенностей взаимоотношений с коллегами и с помощью метода наблюдений за отношением обученного сотрудника к процессам, протекающим в организации.

Оценка результативности программы с использованием методов социометрии предполагает проведение внутригруппового социометрического опроса до участия индивида в программе обучения и после ее реализации. Целесообразным также представляется проведение сравнительного анализа данных показателей в разрезе обучавшихся и не обучавшихся групп; групп, отдельные члены которых обучались, и групп, в которых нет сотрудников, участвовавших в программе обучения.

В то же время, использование методов анализа результативности по степени достижения цели при оценке экономического эффекта программы представляется затруднительным. В этой связи наряду с этими методами целесообразно использовать методы оценки отдачи от обучения персонала.

Оценка отдачи от внутрифирменных инвестиций в человеческий капитал (обучение персонала) может быть осуществлена как с позиций работника, так и с позиций фирмы, поскольку и сотрудник, и фирма при обучении стремятся реализовать как общие, так и специфические цели.

В основе модели оценки отдачи от образования с позиции фирмы Г. Беккера /6/ лежит разделение всех инвестиций в человеческий капитал на инвестиции в общий и специфический человеческий капитал (или перемещаемые и неперемещаемые инвестиции). Инвестиции в общий человеческий капитал способствуют повышению производительности работника не только на той фирме, где он работает, но и на других. Финансирование таких инвестиций, как правило, осуществляет сам работник. Инвестиции в специфический человеческий капитал отражаются на тех знаниях и профессиональных качествах работника, которые имеют ценность только для данной фирмы. Поэтому их финансирует по большей части сам работодатель.

Модель Г. Беккера позволяет сделать вывод о том, что в случае необходимости приобретения специфических навыков для выполнения трудовой функции и работодатель, и работник будут стремиться к долгосрочным трудовым отношениям. Заинтересованность в долгосрочности трудовых отношений будет находить свое выражение в формах трудовых контрактов, моделях стимулирования работников и т.д.

В ряде зарубежных исследований проводился эмпирический анализ основных гипотез теории Г. Беккера, в частности, гипотезы о том, что издержки на реализацию программ общего обучения предприниматель перекладывает на работника в полном объеме.

Дж. Бишоп и С. Канг /7/ опираясь на эмпирические данные, доказали, что работодатель в действительности перекладывает на работника только часть затрат на общее

обучение сотрудников. М. Ловенштайн и Дж. Сплетцер /8/ также показывают, что предприниматели разделяют с работником затраты на общее обучение персонала, и что при этом большинство программ обучения, финансируемых предпринимателями, являются общими по своей сути.

Качественный анализ влияния разных типов обучения на уровень производительности работника проведен в работе А. Баррет и П. О'Коннелла /9/ на базе статистических данных Евросоюза. Наиболее интересным результатом данного исследования явилась положительная и статистически значимая оценка влияния общего обучения на уровень производительности, в то время как специфическое обучение имеет статистически не значимое отрицательное воздействие на уровень производительности.

Многие исследователи пытались оценить отдачу от обучения персонала в целом, без выделения его отдельных видов. Так, Дж. Бишоп (1991) использовал в своей работе данные, полученные в ходе телефонных опросов 2594 предпринимателей. Опираясь на полученные данные, Дж. Бишоп оценил влияние обучения сотрудника на рабочем месте в течение первых трех месяцев на рост производительности труда в течение последующих двух лет. Инвестиции в обучение персонала, по оценкам Дж. Бишоп, обуславливают рост уровня производительности на 11 - 38 процентов. При этом точность данной оценки в значительной степени определяется точностью полученных Дж. Бишопом данных о стоимости обучения и субъективных оценок предпринимателями уровня производительности сотрудников до и после обучения.

В работе Э. Бартел (1994) проведена оценка влияния формального внутрифирменного обучения на рост производительности по данным 155 фирм. По оценкам данного автора, программы формального обучения, финансируемые предпринимателями, обуславливают 6-процентный рост уровня производительности обучаемых работников.

Исследования Всемирного банка /10/, охватывавшие по 300 компаний в каждой из участвовавших в исследовании стран, показали, что внутрифирменное обучение обуславливает рост уровня производительности от 2,8 до 71 процента.

Второй подход к исследованию влияния внутрифирменного обучения на уровень производительности обучающих компаний представлен в работах Э. Бартел, А. Крюгера, С. Ихниовски и др.

Результаты их исследований опираются на прямое интервьюирование менеджеров компаний, работу с данными предприятий и т.д. В этих работах проведена оценка влияния процесса обучения на уровень производительности в зависимости от характеристик обучаемого, особенностей образовательного процесса и т.д. Данный подход к исследованию позволяет с высокой степенью вероятности оценить эффективность программ обучения, величину отдачи от инвестиций в человеческий капитал. В работе Э. Бартел показатель ROI (доходность инвестиций или прибыль на капитал) процесса обучения равна 49,7процентов. А. Крюгер оценил данный показатель в размере 7 процентов.

Данные, полученные в ходе исследований первого и второго типа, свидетельствуют о положительном влиянии внутрифирменного обучения на уровень производительности отдельного сотрудника в организации. В то же время, только некоторые исследования ориентированы на измерение влияния разных типов обучения на уровень производительности и на оценку ориентированности работодателя на общее или специфическое обучение.

Как показывают исследования, использование методов инвестиционного анализа в практике компаний распространено крайне слабо. При этом компании ориентированы в большей степени не на использование в качестве оценки эффективности программ обучения расчета внутренней нормы отдачи (внутренняя норма прибыли) (IRR) или чистой приведенной стоимости (NPV), а на использование методов анализа эффективности, разработанных на базе данных бухгалтерского учета (расчет показателя срока окупаемости (PP) и показателя «прибыль на капитал» (ROI или AROR)). Преимущество использования данных показателей в целях анализа эффективности программ обучения заключа-

ется прежде всего в том, что для их расчета достаточно информации о затратах и прибыли от проекта, в то время как для расчета IRR и NPV, наряду с перечисленными выше данными, необходимо оценить ожидаемый срок службы инвестиций и требуемую норму прибыли от инвестиций (RRR) /11/.

Применение показателей NPV и IRR связано с рядом сложных математических расчетов с использованием процедуры дисконтирования, что снижает их операциональность. Если длительность программы обучения варьируется от 12 часов до 2-х недель, то необходимость проведения тщательных расчетов данных показателей значительно снижает эффективность их применения. Наряду с этим, использование NPV и IRR затруднено сбором информации о сроках службы инвестиций.

В данном случае возникает проблема, что является сроком службы инвестиций: период трудовой деятельности обученного сотрудника на предприятии или период операциональности полученных сотрудником знаний. При этом представляется затруднительным провести корректную оценку периода предстоящей трудовой деятельности индивида на предприятии. Достаточно сложной также представляется задача оценки периода операциональности полученных сотрудником знаний. Данная оценка, как нам кажется, может быть проведена посредством методов измерения производительности сотрудника. В то же время, подобная оценка не может быть распространена на всю обучаемую группу, что обусловлено различием психофизиологических характеристик индивидуумов. Наряду с этим, если программа обучения была ориентирована, допустим, на развитие социальной компетенции сотрудника или на изменение взаимоотношений в рабочей группе, оценка изменения уровня производительности является не вполне адекватной.

Результаты полного исследования материалов в сфере обучения персонала, проведенные Э. Бартел, свидетельствуют, что за период с 1987-1997 гг. только в 16 компаниях из 150 проводилась оценка показателя ROI для оценки эффективности программ обучения персонала.

Оценки показателя «доходность инвестиций, или прибыль на капитал» (ROI) для программ обучения колеблется в весьма широком диапазоне: от 100 до 5900 процентов, что значительно превосходит оценки, приводимые в эконометрических исследованиях данной проблемы (от 7 до 50 процентов).

Данное расхождение в оценке эффективности программ обучения может быть объяснено рядом факторов. Во-первых, оценка влияния программ обучения могла быть проведена в относительно короткий промежуток времени после ее окончания, характеризующийся наибольшим ростом уровня производительности. Во-вторых, при формировании группы существует вероятность проведения отбора наиболее способных сотрудников для участия в программе обучения. В-третьих, значительное влияние на уровень производительности участников программы могут оказывать сообщения о проведении процедуры оценки уровня производительности после окончания обучения и т.д.

В целом из 16 компаний, рассчитывающих данный показатель, только две, как отмечает Э. Бартел /12/, применяют методики расчета ROI, позволяющие избежать искажающих эффектов при расчете данного показателя.

В качестве примера может быть приведен расчет показателя «прибыль на капитал», применяемый в компании Gaget. Данный расчет базируется на методике работы с контрольными группами. Основной целью программы обучения являлось снижение времени простоя оборудования основных цехов. На предварительной стадии разработки программы обучения были решены следующие задачи: проведена стоимостная оценка времени простоя оборудования; произведен случайный отбор в две обучаемые группы, измерена длительность простоя и длительность работы данных групп до обучения, созданы две контрольные группы, характеризующиеся наилучшими результатами. На заключительной стадии была проведена стоимостная оценка снижения времени простоя. Данная оценка была проведена повторно через четыре недели после завершения обучения. Расчет показателя ROI базировался на соотношении издержек на реализацию программ обу-

чения и экономии от снижения времени простоя оборудования. По данным компании, этот показатель равнялся 125 процентам /13/. Таким образом, методика, применяемая в Garret, отличается, во-первых, качественной постановкой цели программы обучения, во-вторых, случайной выборкой членов обучаемых групп. Однако какой бы метод оценки эффективности не использовался, острой проблемой для организаций, проводящих обучение своих сотрудников, является отрицательная величина чистых текущих выгод от обучения, например, вследствие увольнения обученных работников. Чтобы избежать этой ситуации, работодатели вводят контракты на обучение, предусматривающие либо обязательный минимальный период работы в компании после завершения обучения, либо компенсацию средств, потраченных на обучение. Так, в соответствии со ст. 198 «Трудового кодекса Российской Федерации», введенного в действие с 1 февраля 2002 года, работодатель имеет право заключать с лицом, ищущим работу, или работником данной организации ученический договор. При этом в новом Трудовом Кодексе закреплено, что в случае несоблюдения учеником условий договора он по требованию работодателя возвращает ему полученную за время ученичества стипендию, а также возмещает другие расходы работодателя, обусловленные обучением сотрудника (Ст. 207) /14/.

Помимо ученического договора, могут использоваться и другие меры закрепления сотрудников, например, увеличение заработной платы сотрудникам, прошедшим курс обучения, увеличение льгот, продвижение по службе и т.д.

Таким образом, рассмотренные подходы к оценке эффективности обучения, используемые параллельно, позволяют провести всестороннюю оценку программы обучения и оценить ее влияние на результат деятельности организации, на уровень ее экономического и социального развития.

В долгосрочном аспекте решение работодателя об обучении будет определяться влиянием одного из двух факторов: снижение предельной отдачи от фактора «обучение» персонала, обусловленное «переквалификацией» работников, либо рост предельной отдачи от фактора «обучение», связанный с возникновением синергетического эффекта от расширения трудовых функций и компетенций сотрудника.

Литература.

1. И.И. Прокопенко. Управление производительностью труда. Практическое пособие. - К.: Техника, 1990, С. 17.
2. См. Психологические тесты для деловых людей. - М., 1996, С. 50-56.
3. Социологическое исследование: методы, методика и статистика. Словарь – справочник. - М., 1991, т. 3, С. 285
4. Д.С. Синк. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989; Зубов В.П., Как измеряется производительность труда в США. - М. 1990, и т.д.
5. Д.С. Синк. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989, С. 167.
6. Г. Беккер. Человеческий капитал. (Главы из книги) / США: политика, экономика, идеология, 1993, № 11, С. 109 - 119 , № 12, С. 86 - 104.
7. J.H. Bishop, S. Kang. Do Some Employers Share the Costs and Benefits of General Training.// Working Paper 96-19, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, 1996.
8. Mark A Lovenstein, and James R Spletzer. General and Specific Training: Evidence and Implications // Journal of Human Resources, Vol. 34, № 4, 1999, P. 710-733
9. Barret, P.J. O'Connell. Does Training Generally Work? The Returns to in-company Training // Industrial and Labor Relations Review, Vol. 54, № 3, 2001, P. 647 - 662.
10. Доклад о состоянии занятости в мире в 1998-1999 гг. – М.: Изд-во МОТ, 1999, С. 137

11. Д. Норткотт, Принятие инвестиционных решений. /Пер. с англ. Под ред. А.Н. Щохина - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997, С. 44.
12. Ann P. Bartel, Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature, / Industrial Relations, Vol 39, № 3, P. 519.
13. Там же, Р. 520
14. Трудовой кодекс Российской Федерации, «Российская газета» № 256, от 31.12.2001.

УДК 658

Н.М. Величко

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНИХ СИТУАЦІЙ

В статті визначено поняття “стратегічна ситуація” та схема стратегічного аналізу. Описані можливі стани елементів стратегічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Постановка проблеми. Економічне обґрунтування напрямку інноваційного розвитку підприємства полягає у розробці та використанні критеріїв оптимальності та вибору на їх основі із множини альтернативних рішень. У той же час, інноваційний розвиток підприємства є питанням не стільки економічним (тобто полягає не просто у розробці та використанні критеріїв максимальної вигоди), скільки організаційним і управлінським. Інноваційний розвиток можливий лише за умов виникнення у керівників стратегічного образу мислення та стратегічного типу поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління інноваційним розвитком підприємства присвячені праці харківських та сумських вчених: В.М. Гриньової і О.В. Козирева [1], В.С. Пономаренка, О.М.Тридіда, М.О. Кизима [2], С.Н. Ілляшенка [3]. Широке коло питань, пов'язаних з використанням стратегічного управління розглянуто в роботах закордонних і вітчизняних вчених І. Ансоффа, М. Портера, М. Мескона, А. Воронкової, В. Герасимчука та інших [4]. Але у більшості робіт взаємозв'язок між процесом інноваційного розвитку та системою стратегічного управління практично не розглядаються. Між тим, інноваційний розвиток підприємства є процесом стратегічним, тобто спрямованим на отримання переваг у конкурентній боротьбі та отримання лідируючих позицій на ринку.

Метою статті є визначення поняття “стратегічна ситуація” та основних елементів аналізу стратегічних ситуацій відносно системи інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічна ситуація – це існуючий стан об'єкту інноваційного розвитку та конкретних умов зовнішнього середовища, що обумовлюють можливості реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Процес аналізу стратегічної ситуації включає наступні елементи: визначення головної мети підприємства, визначення системи характеристик і можливих станів за різними сценаріями розвитку зовнішнього середовища, аналіз системи цілей, аналіз системи інноваційних можливостей підприємства, визначення стратегій досягнення цілей за різних стратегічних ситуацій, систему оціночних показників різних варіантів розвитку об'єктів управління та середовища.

Перший елемент – головна мета підприємства, яка є вектор-функцією інноваційного розвитку підприємства. Для концепції стратегічної поведінки у жорстко-

му конкурентному середовищі головна мета полягає у перемозі, яка у сфері економіки означає отримання найкращих результатів у процесі використання ресурсів. Отримати найкращі результати сьогодні можливо тільки на основі впровадження новітніх досягнень у сфері виробництва, тобто на основі забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Зовнішнє середовище є фактором некерованим, тому мова йде про можливі сценарії його розвитку. При чому, зовнішнє середовище представляє сьогодні для підприємств у більшості випадків визначальний некерований та важкопрогнозований фактор. Представлення зовнішнього середовища не можна обмежити якимось одним параметром, тому має місто вектор стану зовнішнього середовища. Склад цього вектору визначає можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища: песимістичний сценарій розвитку; нейтральний сценарій розвитку; оптимістичний сценарій розвитку.

Аналогічні судження мають місто по відношенню до інших факторів, які будуть впливати на досягнення головної мети підприємства. Але, ці фактори за своєю суттю будуть керованими. Вектор стану об'єктів управління характеризує стан, динаміку та ефективність використання виробничого потенціалу підприємства, який у свою чергу може погіршитися, залишитися без змін, або поліпшитися.

Система інноваційних альтернатив (вектор інноваційних можливостей) представляє собою набір альтернативних інноваційних проектів, які підприємство може використати для забезпечення розвитку. Можливі три співвідношення між інноваційним потенціалом підприємства та інноваційних можливостей: недостатній інноваційний потенціал, тобто виробничі можливості підприємства не дозволяють запровадити інноваційні проекти до реалізації; достатній інноваційний потенціал, тобто виробничі можливості підприємства дозволяють впроваджувати інновації на підприємстві; надлишковий інноваційний потенціал, тобто виробничі можливості підприємства дозволяють запровадити інноваційні проекти до реалізації у більшому обсязі ніж запропоновані інноваційні проекти.

Стратегії досягнення цілей за різних стратегічних ситуацій (вектор стратегічних альтернатив) складаються у нашому випадку з відповідних стратегій задля досягнення головної мети підприємства: нарощування інноваційного потенціалу або пошук задовільних інноваційних альтернатив; підтримка інноваційного потенціалу і його ефективне використання; пошук інноваційних альтернатив, які б дозволяли якнайбільше реалізувати інноваційний потенціал підприємства.

Досягнення визначених стратегій можливо лише за умов відповідної регламентації та корегування поведінки керівників окремих підрозділів та окремих виконавців. Забезпечення реалізації обраних стратегій досягається в оперативній діяльності виконавців і їх поведінка повинна бути функцією обраної стратегії.

Висновки. Проведений аналіз дозволив визначити поняття стратегічна ситуація, обґрунтувати підсистему стратегічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства, визначити її складові і дати їх характеристику.

Література

1. Гриньова В.М., Козирева О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 192 с.
2. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
3. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2005. – 582 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с

6. Портер М. Стратегія конкуренції. методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. - К.:ОСНОВИ, 1998. - 390 с.
7. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 457 с.

УДК 334. 722 (477.61)

І.А. Гнатенко

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

В статті розглядається мале виробниче підприємство як важливий фактор економічного зростання регіону, що вносить значний вклад у виробництво валового внутрішнього продукту, наповнення державного та місцевих бюджетів, та створює сприятливі умови для розвитку такого важливого для держави „середнього класу”.

Постановка проблеми та огляд публікацій. Новий курс на інтенсифікацію суспільного виробництва, перехід до ринкової економіки, поставив нові задачі та проблеми, до рішення деяких наша держава пристосована не у повній мірі. Особливо, це стосується проблеми становлення та розвитку малого виробничого підприємства, як важливого фактору економічного зростання, що вносить значний вклад у виробництво валового внутрішнього продукту, наповнення державного та місцевих бюджетів, а також як такого, що створює сприятливі умови для розвитку важливого для держави „середнього класу”.

Саме тому дана проблема знаходиться у центрі уваги у теоретиків та практиків але актуальність і значущість її тільки зростає. Дослідженням виробничого малого підприємства займалися такі вчені, як: Бідіщева І., Варналій З., Воротіна Л., Герасимчук В., Жиляєва І., Кисельв А., Клочко Ю., Козоріз М., Ковальчук Т., Кредісова В., Кужель О., Кузьміна О., Мірошніченко О, Михасюк І., Онікієнко В., Петрович Й. та інші.

Та багато питань стосовно підприємництва носять дискусійний характер, а інколи деякі досліджені елементи залишаються лише в теорії „на папері” і застосувати їх на практиці не можливо, що негативно відбивається на розвитку цього сектору економіки. Це стосується низки питань пов'язаних з розвитком малого виробничого підприємства в Луганській області, теоретичні нароби у сфері якого можна втілити в практику розвитку регіону, з метою підвищення його соціально-економічного стану та подальшого динамічного розвитку.

Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад становлення малого виробничого підприємства в Луганській області за рахунок комплексного підходу та оцінки динаміки його розвитку на усіх етапах.

Виклад основного матеріалу. Згідно з господарським кодексом України [1, с.24] малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Розглянемо „розмірний” аспект сучасних форм виробничого підприємництва. Як зазначив [2], мале підприємство – промислова фірма з невеликою кількістю штатних працівників. З позиції українського законодавства до малих підприємств у промисловості відносяться фірми з чисельністю до 200 чол., в інших галузях виробничої сфери – до 20 чол., у науці й науковому обслуговуванні – до 100 чол.

При цьому основною метою виробництва є перетворення факторів виробництва в готову продукцію. Де фактори виробництва – робоча сила, матеріальні ресурси і капітал [2].

Так у Луганській області станом на 01.01.2007 діяло 10608 малих підприємств (більше на 2,7 відс. до 2005 року) або 44 підприємства на 10 тис. осіб наявного населення. З них 7407 підприємств або 69,8 відс. (до загальної кількості малих підприємств по області) реалізовували продукцію та надавали послуги по регіонах, у той же час спостерігається тенденція до скорочення темпів їх збільшення (у порівнянні з 2005 роком цей показник зменшився на 3,6 відс.). Це можна пояснити тим, що структура підприємницького сектору економіки області за видами економічної діяльності є неоднорідна, бо підприємці вважають за краще вкласти свої кошти у ті сфери діяльності, які не потребують великих капітальних витрат як на відкриття підприємницької справи, так і процес самого функціонування. Так найбільша кількість малих підприємств зосереджена саме у сфері оптової та роздрібної торгівлі тому що термін окупності найменший, а процес створення бізнесу найпростіший. Станом на 01.01.2007 їх нараховувалося 3937, що на 37 підприємства більше до попереднього року [3].

Загалом же підприємства виробничої сфери становили 30,3 % у загальній кількості малих підприємств, серед яких 15,0 відс. – промислові підприємства, 10,7 відс. – будівельні, 4,6 відс. – сільськогосподарські. У той же час відбулося зменшення кількості малих промислових підприємств. На 01.01.2007 цей показник склав 1589 одиниці, що на 3,3 відс. менше до попереднього року, причому з 2002 по 2004 роки ці показники збільшувалися, це пояснювалося тим що в структурі нових господарсько-технологічних ланцюжків великі підприємства стали формувати малі підприємства, які більш пристосовані до споживачів у вузькій сфері, але потім цей показник почав зменшуватися до 2006 року включно. Отже, недосконала фіскальна політика, адміністративні бар'єри, недостатня дієвість інститутів ринкової інфраструктури зумовили зниження цього показника. У цьому разі, справедливим є вислів [4, с.12.]: «Наприклад, взяти б до уваги податкову систему. У багатьох розвинутих країнах податки на прибуток підприємця, який займається виробничим бізнесом, складають не більше 20-30 відс від прибутку, при цьому податки чітко диференціюються залежно від номенклатури виробництва продукції (для стимулювання пріоритетних галузей)...” Звичайно це дозволить розширюватися виробничим підприємствам і сприятиме відносному перетіканню підприємців із сфери оптової та роздрібної торгівлі.

Висновки. Отже, для того щоб малі виробничі підприємства змогли виконувати свою функцію, потрібно створити систему підтримуючих заходів на усіх рівнях управління, при чіткому координуванні дій та зусиль. Тим більше, що Луганська область складає вагомий частину економічного потенціалу України. Вигідне географічне розташування, близькість джерел сировини і ринків збуту продукції, багатогалузева промисловість, розвинена мережа транспортних комунікацій, висока щільність населення додають області незаперечні переваги перед іншими регіонами країни. Слід формувати ініціативу підприємництва і у населення, бо як відомо сфера малого бізнесу є насаперед „народною сферою”, майже кожна людина причетна до його становлення та розвитку [5]. А державі слід підтримувати генераторів підприємницьких ідей, народних лідерів, які зацікавлені у розвитку цього важливого сектору економіки. Особливий акцент слід зробити на формування критичної маси управлінських кадрів у сфері малого бізнесу, їх підготовки або перепідготовки, бо від умілого керування залежить розвиток виробничого підприємства взагалі.

У цілому ж дискусійність багатьох аспектів виробничого малого підприємства зрозуміла і має об'єктивне підґрунтя. Адже підприємництво – не величина константа, а явище, яке змінюється з часом і дослідження цього феномену повинне розвиватися.

Подальший розвиток в науковому обігу викладених в статті методичних основ та підходів до оцінки розвитку малого виробничого підприємства та його основних проблем сприятиме поглибленню наукових досліджень цієї актуальної проблеми, що так важливо для стабільного соціально-економічного розвитку регіону.

Література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV// Київ. Наукова література, 2003. – С. 23-24.
2. Економіка виробничого підприємництва: Навч. посіб. / Й.М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г. Устінова та ін.; За ред. Й.М. Петровича.- 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2001. - 405 с.
3. Статистичний щорічник за 2006 р. // Держкомстат України. Головне управління статистики у Луганській області. –Луганськ, 2007. – С. 8-65.
4. Бедринець М.Д. Податки в системі фінансової підтримки розвитку малого підприємництва //Фінанси України.- 1998. – № 9. – С. 12.
5. Гаврилишин Б. Дороговкази в майбутнє: Посібник. – К.: Основи, 1993. –135 с.

УДК: 10.17.51

Н.Є. Горошкевич

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВИ ЯК СИСТЕМИ З ВРАХУВАННЯМ НАЯВНОСТІ ЕЛІТ

В статті розглядаються питання, пов'язані із створенням та функціонуванням еліт, зокрема в сучасній Україні. Аналізується вплив еліт на формування управлінського потенціалу держави.

Постановка проблеми.Значний науковий інтерес являють собою проблеми формування кадрового корпусу державної служби, який розглядається як інструмент здійснення державної влади та державного управління. Велика кількість літератури, яка аналізує підбір та формування персоналу, в тому числі й управлінського, державної служби, взаємостосунки еліти та кадрового корпусу державної служби тощо.

Держава, як система, представляє собою сукупність компонентів для вирішення соціальних задач, між якими існують певні взаємозв'язки. Кожен компонент в системі –це соціальна спільнота, основою якої є люди. Одним з таких компонентів виступає еліта. Вона певним чином впливає на окремі компоненти всередині системи, на функціонування державної системи в цілому. Щоб зрозуміти, як впливає еліта на певний компонент, яким є економічна сфера, треба розглянути питання створення самої еліти. Зокрема, формування та функціонування сучасної української еліти.

Метою статті є аналіз процесу створення та функціонування еліт в сучасній Україні, а також визначення впливу еліт на формування управлінського потенціалу держави.

Аналіз публікацій та виклад основного матеріалу. Держава була створена для досягнення певних цілей громадян, які в ній проживають, і цих цілей самотужки досягнути не змогли б. Як писав С.Оріховський–Роксолан, один з фундаторів так званої „теорії суспільної угоди”: „держави виникає внаслідок погодження громадян передати частину своєї свободи на користь суспільній злагоді”[6 с.229]. Держава, як система, має

свою структуру та ієрархію. Державна система складається з компонентів, які охоплюють майже всі сфери людської діяльності: економічну, правову, політичну, адміністративно-управлінську тощо. Кожна соціальна сфера має свою еліту. Але не завжди еліта присутня в органах державного управління. Вона може делегувати своїх представників в державні структури або опосередковано, через лобіювання, бути присутньою в системі державного управління.

Джерела теорії еліт сходять до платонівської „Держави” та аристотелевської „Політики”, де вперше були висунуті питання про владу правлячої еліти. Пізніше цю теорію розвинув Гаєтено Моска, Вільфредо Парето, Роберт Міхельс та інші. Всіх авторів поєднує одне загальне положення – в будь-якому організованому суспільстві еліта складає незначну меншість, в той час, як більшість населення не приймає участі в управлінні і підкоряється владі еліти. Це стосується політичної та управлінської еліти, яка при відстороненні її від влади втрачає свій вплив.

З точки зору плюралістів в сучасному суспільстві панує не одна еліта, а декілька конкуруючих одна з одною еліт, кожна з яких пов’язана з певною зацікавленою соціальною спільнотою. Конкуренція та залежність від підтримки своїх виборців та прихильників не дає можливості керуючим елітам об’єднатися та утворити єдиний володарюючий клас. Американський політолог Даль таку плюралістичну політичну систему назвав „поліархією”. При ній в суспільстві спостерігається відносно висока терпимість до опозиції та відносно широка можливість впливати на уряд [9 с.47].

Важливою умовою ефективного функціонування будь-якої системи, в тому числі і державної, є дотримання принципу рівноваги. Збалансувати державну систему допомагає принцип розподілу влади на законодавчу, виконавчу та судову допомагає, який виступає запобіжним фактором проти узурпації влади. Порушення рівноваги створює умови для виникнення зловживань і може привести до зміни структури державної системи. В перехідні періоди процес формування еліти не завжди відбувається за принципом відбору найкращих кадрів [8].

Термін – elite - французького походження означає кращі, добірні. Основою для класифікації еліт слугує їх приналежність до конкретної сфери суспільної діяльності та функція, яку здійснює еліта в даній сфері. Виділяють фінансову, господарську, інтелектуальну, політичну еліти, а також еліту в царині мистецтва. Людей, які досягли найбільшого успіху в будь-якому виді діяльності, або таких кращих, які досягли найбільш значимих для соціуму результатів можна назвати обраними. Вони мають формувати еліту.

Теорія еліт виділилася в самостійний напрямок політичної думки ще в давньому Китаї. Конфуцій до еліти зараховував шляхетних мужів, які виділялися своїми моральними якостями: добропорядністю, гуманністю, високою культурою, прагненням до знань, демонстрацією вірності та відданості, твердістю і мужністю у виконанні обов’язку [4].

З моменту виникнення суспільного поділу праці з’являється певна група людей, яка не була задіяна ні в продуктивній, ні в духовній діяльності. Ці люди називалися жерцями. В період середньовіччя, феодальної роздробленості, коли мирні часи були рідкістю, в суспільстві виділяються дві елітарні групи: жрецтва і «військових». Основною функцією військових було захищати одноплемінників, не шкодуючи власного життя. Вони займали особливе положення -aristeia. Сполучимо це слово з іншим, «влада» — kratos, дістанемо аристократію-владу людей, що мають в суспільстві найбільш привілейований стан. Саме з цього стану постали перші вожді, а згодом царі. Факт приналежності до військової і політичної еліти розглядається як ціннісна характеристика. Військова та політична еліта формує свою непорушну систему цінностей, в яку входять такі якості, як ризик власним життям, байдуже ставлення до смерті. Влада заохочувала та винагороджувала соціально значимий ризик, подвиг. Стимулювання здійснювалося через роздачу наділів землі, титулів. В імператорському Римі якості, притаманні військово-політичній

еліті підтримувались соціумом. Таке ставлення до еліти сприяло стабільності суспільства. Перехід до централізованої держави породив появу нової еліти, що виростає з царської двірні — дворянства. Для дворянства у шкалі цінностей серед аристократичних рис на першому місці стояла честь [7 с.335, 4].

У відповідь на існуючі розбіжності між інтересами суспільства та інтересами групи, яка перебуває при владі, зароджуються нові елітні групи, які перебувають в опозиції до існуючої влади, отримують назву «контреліти». Знову ми спостерігаємо намагання системи прийти до рівноваги. Наприклад, у Росії в XIX ст. виникає інтелігенція, що відрізняється від інтелектуальної еліти насамперед опозиційною налаштованістю щодо владних структур, чим досягається відносна рівновага інтересів у суспільстві, породжується інша суспільна воля, крім волі владної структури [4].

В основу побудови держави була закладена ідея меритократії, яка практично виправдовує соціальну нерівність, виголошуючи, що на керівні посади в суспільстві висувуються найздібніші люди з усіх суспільних верств, таким чином фактично поділяє суспільство на еліту і маси. Цікавою для розгляду може постати теорія соціального капіталу П. Бурдьє, котра аналізує типи конвертованого капіталу: владні ресурси, що виступають критерієм входження до політичної еліти. П. Бурдьє розглядає в якості еліти пануючий клас, який займає в суспільстві вагомі позиції, включає всіх, хто володіє різними типами капіталу, котрі мають високу цінність в певному суспільстві. В якості капіталу виступають соціальні, культурні, економічні й символічні ресурси. «Домінуючий» клас визначає «ставку» обміну між типами капіталів і затверджує вид ресурсів, на якому ґрунтується його законність. Зміна формування еліт можлива в перехідний період, коли відбувається переоцінка цінності ресурсів, змінюються «ставки» на капітал. Тоді змінюється якісний склад еліти. Теорія П. Бурдьє може становити особливий інтерес для вивчення політичних еліт тих країн, в яких відбулися значні зміни суспільно-політичної системи. На даний момент універсальним показником приналежності до політичної еліти можна вважати: місце політичних еліт у соціальній структурі; склад еліт; механізм їх формування; вплив еліти на процес трансформації суспільства; мотивація й особливості політичної свідомості представників еліти. Якщо критерієм приналежності до еліти розглядати розвинуті здібності до певного виду діяльності, волю при досягненні конкретного результату та міру володіння цими рисами у різних людей, то можна зробити висновок, що елітні групи виникають в будь-яких умовах [4].

Ф. Ніцше в своїх роботах звертався до „надлюдини”, в основі якої лежить „воля до влади” як можливість самоствердження. Соціально-політичну історію Ніцше розглядає як боротьбу двох волей до влади — волі сильних - аристократів і волі слабких - юрби. Біологічно обумовлено існування у будь-якому «здоровому суспільстві» існування трьох каст: 1) геніальних людей, яких небагато; 2) виконавців ідей геніїв, їх помічників і найкращих учнів; 3) народних мас - звичайних людей. Держава сприяє виникненню й продовженню насильницького, примусового соціального процесу, в результаті якого народжується привілейована культурна людина, яка панує над основною масою [4].

Італійський соціолог і політолог Гаetano Моска у своїй книзі «Правлячий клас» розглядав політичні процеси в державі як боротьбу двох протилежних класів: владної меншості, правлячого класу – еліти, який фактично монополізує владу та підвладної більшості – народних мас, яка складається з тих, на кого направлені легальні, довільні та примусові засоби впливу еліти з метою управління та контролю. Для того, щоб переконати народ у моральності та законності панування еліти, крім насильства та маніпуляцій, використовуються ідеологічні програми та „політичні формули” [4].

Теорія еліт Вільфредо Парето говорить про те, що світом керувала і може керувати тільки еліта, яка наділена особливими психологічними та соціальними якостями і може діяти ефективно та результативно в певній області управління. Еліту можна розділити на правлячу – „Лиси”, яка безпосередньо бере участь в управлінні та неправлячу – „Леви”, контреліту, яка має характерні для еліти психологічні якості, але через певні перешкоди

немає доступу до керівних функцій. Розвиток суспільств відбувається циклічно, шляхом періодичної зміни, циркуляції еліт. Правляча еліта, намагаючись зберегти свої позиції, привілеї, передає їх людям з неелітарними індивідуальними якостями. Це призводить до погіршення якісного складу еліти. Та в свою чергу породжує збільшення кількості контреліти, яка мобілізує незадоволені керівництвом народні маси та скидає правлячу еліту. Встановлює власне володарювання. Тепер контреліта займає місце еліти, відбувається заміщення, „циркуляція” еліт [4].

Роберт Міхельс досліджував соціальні чинники, які допомагають виділити елітарний прошарок суспільства. Особливою причиною елітарності він виділяє організаторські здібності, які підносять на вищий щабель влади управлінців. Народ, за думкою Міхельса, не здатний до колективної діяльності без цілеспрямованого управління з боку активної меншості. Людські маси мають психологічну потребу підкорятися. Організація людей незалежно від їх кількості вимагає спеціальних знань, умінь.

Й. Шумпетер, Р. Даль, К. Мангейм, Дж. Сарторі, Т. Дая і Х. Зіглер розглядали положення про ціннісні якості еліт та заклали їх в основу концепцій демократичного елітизму. Автори підкреслили важливу роль управлінської еліти, як буфера між масами та державою. Вони вважають, що одна з головних причин кризи демократії – це відсутність у суспільстві справжньої еліти. Тому треба об'єднати елітаризм і демократію. Тим більше, що правляча еліта визнається необхідною для будь-якого суспільства, в тому числі демократичного. Елітарна демократія передбачає наявність багатьох еліт, які виражають інтереси певних соціальних груп та являє собою конкуренцію між різними елітами щодо розподілу сфер впливу, боротьби за владні позиції. Це утворює своєрідний баланс політичних сил. На жаль, конкурентність не гарантує, що до влади прийдуть кращі. На думку Й. Шумпетера, демократія в сучасному розумінні представляє собою не правління народу, а уряд, схвалений народом. Тому що сам народ не в стані компетентно оцінити політичну реальність. Елітарна демократія передбачає управління еліти на користь суспільства [4].

К. Мангейм вважає, що формування еліти ґрунтується на засадах особистісних досягнень людини, на відміну від класової приналежності, яка визначається походженням. Тобто, будь-яка людина може стати членом елітної групи завдяки власним зусиллям, проявивши надзвичайні управлінські здібності. З такою думкою погоджується Дж.Сарторі. Демократія забезпечується в разі прирахування до представників еліти людей за соціальними якостями, як вибрані із кращих. Сукупність таких якостей з почуттям відповідальності утворюють ціннісний образ для самої еліти. Це відповідає основним принципам демократичного елітизму, до яких відноситься відкритість еліти, її відповідальний характер та високопрофесійний якісний склад [4].

У роботі Т.Дая і Х.Зіглера „Демократія для еліти” автори не сумніваються, що силою, здатною компетентно управляти завжди виступають еліти. „Еліта - це та меншість суспільства, що володіє владою. Маса-це більшість, у котрій її немає” [5]. Рівень демократичності суспільства залежить від взаємовідносин еліт, від побудови внутрішньої ієрархії всередині еліти, від того, чиї цілі переслідують еліти. Всі ці фактори залежать тільки від еліт. Народ не в стані управляти суспільством. «Демократія, — роблять висновок автори, — це правління народу, але збереження демократії покладене на плечі еліти. У цьому полягає іронія демократії: еліти повинні правити мудро, для того, щоб правління народу вижило». Вчені вважають також, що зловживання еліти приносять набагато менше шкоди для суспільства, ніж та, яку можуть завдати некомпетентні маси [4].

В 60-80-х роках минулого століття з'явився та виділився „новий вищий клас” - люди, які концентрували інформацію та знання про виробничий процес, розвиток суспільства та приймали активну участь в процесі прийняття управлінських рішень, та дістали назву «технократів» (Д. Белл, Дж. Гелбрейт, Е. Тоффлер та ін.). Їх капітал ґрунтувався на знаннях та інформації, якою вони володіли. У соціальній ієрархії вони займали один з вищих щаблів. „Новий вищий клас” вважається більш відкритим. Основна вимога до

претендентів „технократів” – наукова компетентність. У 90-х роках теорія „нового вищого класу” набула свого подальшого розвитку в рамках теорії „постекономічного суспільства”. Новий вищий клас перетворюється в нову домінуючу соціальну групу, які прагнуть не так досягти матеріального добробуту, як самоствердитися в якості унікальних особистостей [5, с.553-554].

Основним показником статусності в пострадянських країнах, до яких належить Україна, являється володіння капіталом або показник рівня прибутку. Це відзначається значним впливом економічної еліти на процес прийняття політичних рішень. В українській політичній еліті не відбулося корінних змін. Ядро нової еліти в Україні склали господарники і прагматики-керівники, в яку ввійшли представники „старої гвардії”. Слабке оновлення еліти призводить до зниження політичної конкуренції. Специфікою української політичної еліти являється поповнення еліти за рахунок елітарного резерву (родичі, знайомі, «корисні» і «потрібні» люди) та неформальних каналів впливу на процес прийняття політичних рішень. В Україні можна виділити три елітних групи, вплив яких на процес прийняття рішень неоднаковий. До першої групи входять політична й фінансова еліти, до другої — господарська й до третьої — духовна [4]. Перша соціальна група зосередила в своїх руках політичну владу, засоби масових комунікацій та представляє власний інтерес як загальний. Господарська еліта в Україні за своєю діяльністю безумовно належить до панівної групи. Але, вона прагне захопити політичну владу у політичній сфері. Її можна віднести до політичної контреліти, яка в своєму протистоянні з правлячою елітою сприяє формуванню реальної національної політичної еліти.

Висновки. Отже, коли ми говоримо про сучасну українську еліту, особливо політичну та фінансову еліти, то не завжди можна сказати, що в ній представлені найкращі. Але, як система, еліта прагне прийти до рівноваги, не допустити виникнення застійних явищ. В кожній сфері, де присутня еліта, створюється протилежна сила–контреліта.

Таким чином, на управлінський потенціал держави в системі економічного розвитку найбільший вплив має політична та фінансова еліти.

Л і т е р а т у р а

1. Воронов І. Громадянське суспільство і влада. Київ, 2002.
2. Громадянське суспільство: ідеологія і реальність. - К., 1997.
3. Дахін А., Макаричев А., Сергунин О. Корупція в Росії: Політичні, правові та міжнародні аспекти.
4. Духовні та символічні аспекти лицарства. Еліти в сучасній Україні. Великий Пріорат Ордену Святого Станіслава в Україні. - 22.06.2002.
5. Іноземцев В. Расколота цивилизация. - М., 1999.
6. Петрушенко В.Л. Філософія. – Київ „Каравела”, Львів „Новий Світ-2000”, 2002.
7. Спенсер Г. Синтетична філософія. - К., 1997.
8. Халіпов В. Ф. Кратология: система наук о власти. Монографія. // Информатика. Социология. Экономика. Вып. 2. М.: МГАПИ, 1995.
9. Хохлов О.О. Кадрові процеси в системі державної влади (соціологічний аналіз). – Москва, 2000.

А.Б. Граждан

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрены теоретико-методические аспекты разработки стратегии управления персоналом. Уточнено определение стратегии управления персоналом. Предложен подход к разработке стратегий управления персоналом исходя из стратегии структурных изменений в организации и дана характеристика предложенных вариантов стратегий управления персоналом промышленного предприятия.

Постановка проблемы. Важность человеческого ресурса за последние годы колоссально возросла. Расходы на персонал занимают все большую долю в бюджете компании.

Для эффективного управления таким ресурсом, как персонал, необходима четкая стратегия управления персоналом, увязанная с общей стратегией компании и подкрепленная соответствующими бизнес-процессами.

В настоящее время в экономической науке практически не исследованы особенности стратегического управления персоналом при переходе на процессное управление, затрагивающие организационные и методические аспекты, позволяющие сформировать стратегический план управления персоналом предприятия в соответствии со стратегией развития организации.

Вопросам стратегического управления персоналом предприятия уделено значительное внимание в работах М.Армстрогна, Т.Ю.Базарова, Т.С.Балуевой, О.Н.Громовой, Л.И.Евенко, А.П.Егоршина, Б.Л.Еремина, Дж.Иванцевича, А.Я.Кибанова, М.Б.Курбатовой, А.А.Лобанова, М.И.Магуры, Е.В.Маслова, Ю.Г.Одегова, С.И.Самыгина, С.В.Шекшни и др. В этих работах предложены различные методики и модели выбора кадровой стратегии, но их взаимосвязь отражена, в основном, с маркетинговыми стратегиями или стадиями жизненного цикла компании.

Целью данной статьи является рассмотрение теоретико-методических и прикладных аспектов разработки стратегии управления персоналом промышленного предприятия на основе организационной стратегии структурных изменений.

Современные исследования выявляют четкую связь между проблемами управления персоналом и эффективностью бизнеса. Исследование, проведенное в Великобритании Chartered Institute of Personnel and Development (Дипломированный институт кадров и развития), продемонстрировало связь правильной стратегии и практики HR с производительностью и качеством продукта. Схожие результаты были также достигнуты в европейских исследованиях. По данным Д. Ульриха [8], оценка предприятий инвесторами сильно зависит от «неосязаемых» активов, ценность которых может составлять от 0 до 55% изменения его рыночной стоимости.

Как видно, появляется все больше свидетельств роста важности и стратегической направленности управления персоналом и его осуществления на практике. Следовательно, управление персоналом, кадровая стратегия должна логично следовать и соответствовать стратегии организации. Таким образом, стратегия управления персоналом в настоящее время является одним из основных элементов стратегического управления компаний.

Важно заметить что, несмотря на частое обращение к теме кадровой стратегии в работах по менеджменту и управлению персоналом в настоящее время, само толкование термина «стратегия управления персоналом» крайне разрозненно.

Некоторые авторы только упоминают о том, что «управление персоналом - стратегическая функция», так как ориентирована на будущее и направлена на решение проблем [3].

Многие теоретики кадрового менеджмента [2;4] вовсе не делают различий между понятиями кадровой стратегии и кадровой политики. Ряд специалистов рассматривает только понятие кадровой политики. На наш взгляд, кадровая стратегия и кадровая политика — различные понятия, несмотря на их тесную взаимосвязь. Кадровую политику можно рассматривать в широком смысле, и тогда она определяет стратегию УП, в узком же смысле кадровая политика будет представлять собой набор кадровых процессов и мероприятий, приоритет которых обусловлен кадровой стратегией [7].

На сегодняшний день формализованное понятие «стратегия управления персоналом» отсутствует, но основные черты, которым она должна отвечать уже определились.:

- данная стратегия должна носить долговременный характер;
- стратегия формируется с учетом влияния большого числа внешних и внутренних факторов, тесно связана со стратегией развития организации;
- характеризуется выработкой необходимой системы воздействия на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации. [6].

Под стратегией управления персоналом предприятия в настоящей статье понимается долговременное качественно определенное направление в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей.

Исходя из анализа литературы по управлению персоналом, можно сформулировать следующие принципы формирования кадровой стратегии:

- комплексность (охват всех сторон деятельности предприятия, так как персонал является элементом каждой подсистемы организации);
- приоритетность (ориентация на приоритетные для предприятия направления, что определяется общей стратегией предприятия и должно быть выявлено путем диагностики системы управления организацией);
- системность и согласованность (недопустимость противоречий отдельных элементов стратегии в области управления персоналом, учет взаимосвязи и взаимозависимости как отдельных составляющих кадровой политики, так и отдельных элементов организации);
- соответствие целевым ориентирам (полное соответствие миссии, целям и стратегии организации);
- эффективность (эффект от проводимой кадровой политики должен превосходить затраты на ее осуществление).
- учет факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия.

Предлагаемые в научной литературе модели формирования кадровой стратегии преимущественно опираются на взаимосвязь кадровой и конкурентной стратегии компании.

Проведенное автором на 5 промышленных предприятиях Киева и области исследование показало, что на 90% предприятий управление персоналом организовано на тактическом уровне. Исключение составляет предприятие с иностранным капиталом. Вопросам стратегического управления персоналом не уделяется должного внимания. На всех исследованных нами предприятиях специалисты службы управления персоналом не имеют четкого представления о стратегических целях предприятия.

Нами рекомендуется при разработке кадровой стратегии исходить из стратегии структурных изменений компании. Это обусловлено тем, что одним из наиболее эффективных ресурсов менеджмента в настоящее время становится организационная структура управления предприятием.

Стратегия структурных изменений компании (структурная стратегия) нами определяется как долгосрочная цель структурных изменений и способ обоснования оптимальной структуры управления исходя из организационных целей и условий внешней и внутренней среды компании.

Стратегия структурных изменений определяет выбор объекта УП. В качестве объекта управления персоналом могут выступать отдельные сотрудники и подразделения, а также процессные команды, подход к управлению которыми будет отличаться.

На наш взгляд целесообразно выделить три вида структурной стратегии: реинжиниринга, преобразования и поддержания.

Данные стратегии нацелены на внутреннее совершенствование компании, на структуризацию персонала, их можно отнести к стратегиям развития организации.

Целесообразность реорганизации субъекта управления персоналом при выборе структурной стратегии (СС) поддержания и преобразования определяется посредством диагностики работы с персоналом на предприятии, выбор стратегии реинжиниринга означает внедрение бизнес-процесса управления персоналом (БП УП) независимо от эффективности системы управления персоналом (УП) на предприятии.

На выбор типа кадровой стратегии также влияет состояние управления персоналом на предприятии. Состояние системы управления персоналом определяет необходимость изменения субъекта УП (функциональное подразделение управления персоналом или процессные команды).

Можно выделить пять основных типов стратегии управления персоналом.

1. Стратегия сохранения соответствует организационной стратегии поддержания структуры управления. Потребность в изменениях отсутствует в связи с отсутствием планируемых изменений в структуре и высокой эффективностью деятельности по управлению персоналом. Целесообразно сохранить ранее принятые в компании перечень и приоритетность кадровых процессов и функций. Субъектом управления выступает служба управления персоналом, объектом - сотрудники, коллективы сотрудников, линейно-функциональные подразделения.

2. Стратегия реорганизации управления персоналом. Данная стратегия выбирается при применении организационной стратегии поддержания структуры управления. Стратегия реорганизации предполагает рассмотрение управление персоналом как бизнес-процесс, включенный в линейно-функциональную структуру управления предприятием, т.е. необходимые кадровые функции и процессы сохраняются, пересматривается лишь их организация, распределение полномочий и ответственности, что и обеспечивает совершенствование и повышение эффективности работы с кадрами. Объектом выступают сотрудники, коллективы сотрудников, линейно-функциональные подразделения, субъект управления - процессные команды БП УП.

3. Стратегия дополнения. Применяется со стратегией преобразования структуры управления компанией. Стратегия дополнения предполагает дополнение и расширение функциональных обязанностей специалистов УП направлениями, связанными с формированием и сопровождением вновь образованных процессных команд, реорганизация кадровой службы не предполагается в связи с эффективностью действующей системы управления персоналом предприятия. Субъектом управления выступает служба управления персоналом, объектом - сотрудники, коллективы сотрудников, линейно-функциональные подразделения, процессные команды.

4. Стратегия совершенствования. Применяется со стратегией совершенствования структуры управления. Стратегия совершенствования предполагает внесение корректировок в систему УП с учетом того, что новая система должна действовать как при старой организационной структуре (элементы которой еще сохраняются), и в то же время соответствовать процессному управлению, поэтому содержание процессов для данной кадровой стратегии будет сочетать как процессы функциональной структуры управления, так и процессно-ролевой структуры. Субъект управления - процессные команды БП УП,

объектом выступают сотрудники, коллективы сотрудников, линейно-функциональные подразделения, процессные команды.

5. Стратегия управления командами. Данная стратегия применяется с организационной стратегией реинжиниринга. Стратегия управления командами характеризуется тем, что требуется полная перестройка работы с персоналом с ориентацией на процессное управление, управление командами, так как предполагаются кардинальные изменения структуры организации. Необходим иной подход к содержанию и приоритетности кадровых процессов, что обуславливается особенностями процессно-ролевой структуры. Данная кадровая стратегия может осуществляться последовательно в два этапа (первым этапом перехода к процессной структуре послужит стратегия совершенствования УП). Субъект управления- процессные команды БП УП, объект управления- процессные команды системы бизнес-процессов предприятия.

Особенностью предлагаемого нами алгоритма разработки стратегий управления персоналом является установление логической цепи от стратегии развития организации, а именно стратегии структурных изменений, до отдельных кадровых мероприятий.

По нашему мнению в процессе разработки стратегии управления персоналом корпорации должны принимать участие высшее руководство компании, комитеты по корпоративному управлению, финансам и аудиту, по управлению персоналом и вознаграждениям, работники службы управления персоналом.

Требуют дальнейшей разработки вопросы проектирования бизнес- процесса управления персоналом, организации стратегического управления персоналом на основе согласования интересов субъектов управления персоналом, оценка эффективности программ управления персоналом.

Литература

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. -М.: ИНФРА-М, 2002. -328 с.
2. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: "Дело",-1993.-304 с.
3. Магура М.И., Курбатова МБ.. Современные персонал-технологии. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. - 376 с.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. -М.:ИНФРА-М, -2000. - 312 с.
5. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры.- М.: Издательство «Финпресс», 2004. - 288 с.
6. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах.- М.: Академический Проект, 2005. - 1088 с.
7. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.:«ЮНИТИ». - 2002. – 560 с.
8. Ульрих, Дэйв. Эффективное управление персоналом: новая роль HR- менеджеров. - М.:ООО «И. Д. Вильямс», 2007. - 304 с.

А.М. Гриненко

СОЦІЛЬНИЙ РОЗВИТОК СУСПІЛЬСТВА В СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНОМУ ВИМІРІ

Розглянуто теоретико- методичні аспекти розробки стратегії управління соціальними відносинами, важілем і механізмом якого є соціальна політика як підсистема політики держави, спрямована на регулювання соціальних відносин, соціальний розвиток та забезпечення соціальної перспективи. Уточнено визначення стратегій соціального розвитку його показники спрямованості. Запропоновано підхід до вирішення накопичених проблем, стримуючих розвиток і суспільний прогрес в Україні.

Постановка проблеми. Соціальна політика будучи підсистемою загальної політики держави і спрямованою на регулювання соціальних відносин, соціальний розвиток та забезпечення соціальної перспективи потребує в сучасних умовах ринкових трансформацій наукового осмислення та розробки нових ідей щодо поточних та стратегічних рішень в поступальних змінах українського суспільства.

Проблема дослідження соціального розвитку в контексті соціально-політичних змін і побудови соціальної держави, тип якої до речі в Україні ще неможливо чітко визначити, досліджується багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими.

Суттєвий внесок у формування наукових уявлень належить А. Сміту, К. Марксу, А. Маршаллу, Дж. Портеру, М. Кейнсу, Б. Дікону, Андерсену, Х. Ламперту, Р. Тітмусу, Д. Свонку, П. Елкоку, Т. Парсонсу, Б. Бургун, та ін. Серед вітчизняних та російських дослідників цієї проблеми слід назвати таких вчених, як С. Бандур, Е. Лібанова, В. Онікієнко, Ю. Пахомов, Н. Кондратьєв, С. Кримський, Ю. Павленко, С. Пирожков, А. Філіпенко, В. Новіков, В. Скуратівський, О. Палій, А. Сіленко, Ю. Васильчук, С. Сіденко, О. Сергієнко, Т. Семигіна, П. Шевчук, Н. Волгін та ін.

Зауважимо, що дослідження згаданих авторів переважно стосуються забезпечення впливу економічних факторів на рівень життя, добробут, освіченість, ролі держави в соціально-економічних перетвореннях та організації соціального захисту. Проте часто залишаються поза увагою сучасні тенденції змін соціальної політики, які потребують відповідного опису, аналізу та осмислення з метою дослідження недостатньо вивченого для трансформаційної економіки саме того соціально-політичного пласту проблем який і відкриває дорогу до цивілізаційного прогресу соціального розвитку людства. Останнє обумовлює високу актуальність цього напрямку наукових пошуків, його теоретичну і практичну значущість.

Мета статті, задачі дослідження.

У цій статті і буде розглянуто теоретико- методичні аспекти розробки стратегії управління соціальними відносинами, важілем і механізмом якого є соціальна політика як підсистема політики держави, спрямована на регулювання соціальних відносин, соціальний розвиток та забезпечення соціальної перспективи. В ході дослідження буде розглянуто стратегії соціального розвитку та показники його спрямованості. За результатами дослідження будуть запропоновано підходи до вирішення накопичених проблем, стримуючих розвиток і суспільний прогрес в Україні.

Виклад сутності виконаного дослідження.

Соціальний розвиток суспільства являє собою зміну суспільства внаслідок соціальних процесів, у ході яких відбуваються кількісні і якісні перетворення соціальної системи, що приводять до якісно нового стану суспільства. Основою соціального роз-

витку є соціальний процес, який можна характеризувати як послідовні зміни станів елементів соціальної системи і її підсистем, соціального суб'єкта й об'єкта.

Розрізняють такі види соціальних процесів:

- функціонування, що забезпечують відтворення якісного стану елементів соціальної системи, її підсистем, соціального суб'єкта, об'єкта;
- розвитку, що обумовлюють перехід елементів соціальної системи, її підсистем, соціального суб'єкта, об'єкта до якісного нового стану.

Соціальні процеси розрізняють також по об'єкті змін (людство, суспільство, клас, соціальна група, організація, мала група і т.д.), за ступенем керуваності (стихийний, природничо-історичний, цілеспрямований). До соціальних процесів відносяться будь-які ідентифікації, що виступають як повторювані моделі соціальних взаємодій: конфлікт, кооперація, конференція, диференціація і т.д. Соціальний розвиток може бути еволюційним і революційним, прогресивним і регресивним. Для соціального розвитку шляхом еволюції характерне поступове відмирання старих елементів існуючої соціальної системи і накопичення, витіснення і поступова заміна новими елементами.

Інша форма соціального розвитку — революційні перетворення, коли відбувається відносно швидке й одноразове руйнування всіх застарілих елементів системи і заміна їх новими елементами, що відразу ж виникають у системній єдності. Еволюція і революція (лат. *evolution* — розгортання; *revolution* — поворот, зміна) — нерозривна зв'язані сторони розвитку.

Суспільство знаходиться в неперервному русі, тобто воно є динамічною системою і включає величезну кількість складових його елементів і підсистем, що оновлюються і знаходяться в змінюваних зв'язках і взаємодіях. До числа підсистем відносяться різні сфери громадського життя: економічна (відносини в процесі матеріального виробництва), соціальна (взаємодія суспільних страт, соціальних груп і прошарків), політична (діяльність держави, політичних партій, громадських організацій і рухів), духовна (мораль, релігія, мистецтво, філософія, діяльність наукових, релігійних, освітніх установ і організацій). У центрі суспільного розвитку знаходиться людина, наділена розумом і волею. Люди належать до певних соціальних груп, етносів, націй між якими виникають у процесі життєдіяльності суспільні відносини. Прийнято розрізняти відносини в сфері матеріального виробництва (вони забезпечують суспільству матеріальні можливості функціонування і розвитку) і в сфері духовного життя суспільства. Останні (юридичні, ідеологічні, політичні, моральні й ін.) результат і умова взаємодії людей у процесі створення і поширення духовно-культурних цінностей, орієнтація на які у значній мірі визначає вектор суспільного розвитку. Матеріальні і духовні суспільні відносини знаходяться у взаємозв'язку і забезпечують розвиток суспільства. Мислителі давно задумалися над напрямком суспільного розвитку, його залежністю від свідомості діяльності людей, оцінками прогресивного і регресивного просування цього розвитку. Тип, напрямок розвитку, для якого характерний перехід від нижчого до вищого, від менш до більш досконалого суспільного устрою визначається як соціальний прогрес (від лат. *progradius* — рух уперед, успіх). Рух від вищого до нижчого, процесів соціальної деградації, повернення до віджилих форм, і структур суспільного устрою це є - соціальний регрес.

Для розуміння характеру суспільного розвитку учені вводили різні схематичні моделі. Одним воно уявляється у виді сходів: кожна ступінь — етап розвитку. Інші вважали, що розвиток має спіралевидний характер, треті стверджують про схожість з маятниковим рухом («рух качелей»).

Н.Д. Кондратьєв висунув теорію, відповідно до якої великі соціальні трансформації виникають на ґрунті реальних економічних умов. Соціальні потрясіння відбуваються синхронно з періодами зростаючих хвиль великих економічних циклів, коли бурхливий розвиток продуктивних сил вступає з протиріччя з відсталими економічними відносинами і соціально-правовим укладом суспільства.

Існують і інші погляди. Одним з основних законів суспільного розвитку є закон єдності і боротьби протилежних початків людської природи, що визначає людські потреби, претензії на їхнє задоволення, і власне задоволення. У цьому зв'язку багато років учені шукають джерела і критерії оцінки суспільного розвитку, пропонуючи різні підходи. Деякі відомі дослідники стверджували, що самими значимими є зміни соціальної структури суспільства. До елементів цієї структури відносяться соціальні групи, соціальні інститути і структурні відносини.

К. Маркс вважав, що відносини, властиві історично більш раннім і більш простим співтовариствам, у більш розвинутому суспільстві виступають як відносини, що відстали від рівня розвиненості даного суспільства.

Т. Парсонс припускав, що зміни прогресивного характеру, що збільшують здібності суспільства втілити в життя ті чи інші цінності, виражаються в диференціації, тобто в утворенні нових соціальних груп, у тому числі класів.

Для розуміння оцінки суспільного розвитку в аспекті змін його соціальної структури розглянемо основні теорії, що висвітлюють цю проблему. Відповідно до концепції соціальної мобільності специфіка процесу зміни соціальної структури полягає в переміщенні людей. Деякі дослідники вважають, що індивідуальне переміщення людей є універсальний засіб перетворень у соціальній структурі суспільства і його розвитку. Американський соціолог М. Міллер підкреслював, що більш широкий масштаб соціальних переміщень є основним чинником суспільного розвитку.

В своїх поглядах він допускає можливість досягнення змін в соціальній структурі суспільства шляхом управління соціальним розвитком таким чином, щоб перемістити людей з нижчих соціальних прошарків в інші прошарки і страти. Однак, як показала історія, такі соціальні переміщення не впливають істотно на соціальну структуру суспільства і на соціальний розвиток. Це пояснюється тим, що зміна співвідношень класів прошарків і страт може відбутися лише внаслідок зміни співвідношень виробничих функцій суспільства.

На думку деяких учених, соціальна мобільність — форма латентного процесу, що виступає стрижнем перетворень у соціальній структурі суспільства і його соціального відтворення. Найважливішим фактором соціального відтворення, з погляду французького соціолога П. Бурдьє, є такий соціальний інститут, як система освіти. Освіта є шлях до заняття позицій контролю в економіці, що в сучасних умовах більш значимо, чим володіння власністю. У цьому зв'язку зміни системи освіти й освіченості суспільства, визнаються головними показниками суспільного розвитку.

У 70—80 р. ХХ в. у Франції висунута концепція антропометричного процесу (антропометрія від грецьк. *anthropos* — людина і *metreo* — вимірюю). Соціальна трансформація, відповідно до цієї концепції, цілісний процес виробництва, розподілу і використання людей у класовій структурі суспільства. Суспільний розвиток не наслідок індивідуальних переміщень людей, а система колективних потоків, що наповнюють соціальну структуру суспільства даючи йому поштовх для розвитку. Стосовно нашої держави, то деякі вчені, зокрема, Гальчинський А. Україну називає країною наздоганяючого розвитку.

Узагальнюючи вищевикладені трактування і теорії, варто визнати, що соціальна трансформація, що характеризує суспільний розвиток, є наслідок зміни соціального стану, масштабного переміщення людей, істотних інституційних змін суспільного устрою.

Прогресивний соціальний розвиток забезпечується сукупністю, здійснюваних державою і суспільством, політичних, правових, економічних, ідеологічних, організаційних і соціально-психологічних заходів, що дозволяють зберігати існуючі в суспільстві конституційний лад, соціальну стабільність, не допускаючи їхнього ослаблення і тим більше регресу.

Основним критерієм суспільного розвитку повинна стати оцінка соціального розвитку особистості в процесі соціального розвитку суспільства. Така позиція заснована на

переконанні, що соціальний розвиток суспільства і соціальний розвиток особистості — взаємообумовлені процеси.

Суспільство — історично розвивається як сукупність відносин між людьми, що складаються в процесі життєдіяльності людських індивідів, особистостей. Особистість — це людина, взята в системі таких його психологічних характеристик, що соціально обумовлені, виявляються в суспільних по природі зв'язках і вчинках людини, що мають істотне значення для неї самої і навколишнього оточення. Особистість має свободу волі. Свобода волі — поняття, що означає можливість безперешкодного внутрішнього самовизначення людини у виконанні тих чи інших цілей і задач особистості. Воля — це свідоме і вільне устремління людини до здійснення своєї мети, що для нього являє визначену цінність. Вольові якості — категорія динамічна, тобто здатна до зміни, розвитку протягом життя.

Вольові якості нерідко спрямовуються не стільки на оволодіння обставинами і їх подолання, скільки на подолання самого себе. Це особливо стосується людей імпульсивного типу, неврівноважених і емоційно збудливих, коли їм приходится діяти всупереч природним чи характерологічним даним.

Тільки вільні люди, що володіють волею жити гідно, зможуть гідно відстояти свою волю і права.

Іншими значимими характеристиками розвитку особистості, а через її призму розвитку суспільства, є специфічні людські здібності і властивості (мова свідомість, трудова діяльність і ін.). Вони не передаються людям у порядку біологічної спадковості, а формуються прижиттєво, у процесі засвоєння культури, створеної попередніми поколіннями. Ніякий особистий досвід людини не може привести до того, щоб у нього самостійно сформувалися логічне мислення і системи понять. Беручи участь у праці і різних формах суспільної діяльності, люди розвивають у собі специфічні людські здібності, що вже сформувалися в людства. Як жива істота, людина підкоряється основним біологічним і фізіологічним законам і соціальним законам розвитку суспільства.

Становлення особистості є процес соціалізації людини, що складається в освоєнні їм своєї родової, суспільної сутності. Це освоєння завжди здійснюється в конкретно-історичних обставинах життя людини. Становлення особистості зв'язане з прийняттям індивідом вироблених у суспільстві соціальних функцій і ролей, соціальних норм і правил поведінки, з формуванням умінь будувати відносини з іншими людьми. Сформована особистість є суб'єктом вільної, самостійної і відповідальної поведінки в соціумі. Однак не кожна особистість несе щось позитивне в соціум. Деструктивні процеси для суспільства і самої особистості мають алкоголізм, токсикоманія, захоплення тоталітарними ідеологіями, участь у фанатичних сектах, ведення асоціального способу життя. Фактично людина є «особистість» і «індивідуальність» із усіма визначеними ознаками індивідуальності в тій мірі, у якій вона що-небудь «означає» для інших, може їм що-небудь дати, тоді як замкнутість у собі і справжньої відособленості є ознакою втрати особистості. У сучасному суспільстві усе більш гостро позначаються процеси, орієнтовані на відособленість і замкнутість людей. Це тривожна ознака регресивного соціального розвитку.

Особливе значення для соціального розвитку особистості має її самовизначення. Самовизначення, що включає становлення особистості і її самоідентифікацію з тією чи іншою соціальною групою, соціальною спільністю, — тривалий процес. Становлення особистості відбувається в процесі засвоєння людьми досвіду і ціннісних орієнтації даного суспільства, що називають соціалізацією. Для прогресивного соціального розвитку характерні умови, що дозволяють розвиватися творчому мисленню і творчості в різних сферах життєдіяльності людини. Основні закономірності формування особистості багато в чому визначаються станом і властивостями особистості і можливостями її самореалізації. При цьому самореалізація досягається тільки в рамках ненасильницької

парадигми управління розвитком особистості в процесі соціального розвитку суспільства.

В останні роки велика увага в аспекті суспільного розвитку отримала категорія «людський капітал». Індивідуальний людський капітал складають індивідуальні здоров'я, культура, утворення, професійні і побутові знання і навички, соціальна захищеність. Зазначені інгредієнти є не що інше, як еквівалент засобів виробництва, раціональне використання яких дозволяє одержувати прибавочну вартість (вартість прибавочного продукту, тобто продукту, створеного в процесі виробництва понад необхідний продукт, що відшкодовує трудовозатрати). Людський капітал залежить від складових його компонентів. Чим вище індивідуальні капітали, тим вище сумарний показник людського капіталу регіону, країни, народу, людства. Розглядаючи втрату чи приріст людського капіталу, прихильники даної позиції стверджують, що перший є соціальний регрес, а другий, - соціальний прогрес.

Результатом суспільного розвитку стають також зміни в різних сферах життя суспільства. Спрямованість розвитку виробництва може бути визначена (одержуванним прибутком або націлена на задоволення потреб населення і його окремих груп або заради досягнення, збереження, зміцнення влади. Характер праці в результаті суспільного розвитку може стати нетворчим, стереотипним або при інших процесах розвитку — творчим, самоорганізованим шляхом делегування повноважень при високій професійній відповідальності і компетентності.

Однієї з найважливіших рис соціального розвитку є характер дозвілля. Воно може бути компенсаторним (у тому числі за рахунок задоволення шкідливих пристрастей) чи індивідуально-розвиваючим. Ціль індивідуально-розвиваючого дозвілля складається з задоволення духовних і фізичних потреб індивідів шляхом змістовного наповнення їхнього вільного часу. Такі підходи — предмет сучасної культурологічної концепції дозвілля і дозвільної діяльності. В основу цієї концепції покладене багатофункціональне використання дозвілля як унікальної і неповторної сфери освіти людей, формування їх особистісних і громадянських якостей, виховання особистісної і соціальної культури, розширення культурного кругозору і міжнародного обміну духовними цінностями, а також знайомства з культурно-історичними цінностями і спадщиною народів різних країн. Дозвільну активність індивідів необхідно розглядати і як причину, і як наслідок їх включеності в культурно-освітні і культурно-творчі процеси. Індивідуально-розвиваюче дозвілля пов'язане з переходом від споживацтва до продуктивної, конструктивної діяльності з волею вибору занятя, що відповідають здібностям, задаткам і захопленням людини. Суспільний розвиток, орієнтований на таке дозвілля, буде спрямовано не тільки на поліпшення матеріальних можливостей людей для відпочинку, але і на їхню психологічну переорієнтацію у виборі видів і способів дозвільної діяльності.

Найважливішим показником спрямованості соціального розвитку стає характер соціальних відносин. Вектор розвитку може бути розгорнутий у бік посилення нерівності, що приводить до панування одних соціальних груп і підпорядкування їм інших, і як наслідок — росту соціальної напруженості. А може бути розгорнутим в іншому напрямку, коли формується декомпозиція статусів соціальних груп і виникає соціальне перемир'я, яке дозволяє соціальному розвитку здобувати стійкий прогресивний характер. Усі зазначені характеристики відбивають ті чи інші сторони суспільного розвитку й у залежності від специфіки дозволяють судити про прогресивність чи регресивності цього розвитку. Україна як країна наздоганяючого розвитку на сьогодні має досить багато проблем в цьому плані. Так, має місце вражаюча диференціація в суспільстві за доходами, втрачено за роки незалежності багато цивілізаційних остовів суспільного розвитку, до числа яких відносяться і моральні складові соціального буття.

Яким же бачиться вихід щодо вирішення накопичених проблем, стримуючих розвиток і суспільний прогрес в Україні? Очевидно, потрібно консолідувати ті

незатребувані владою й політикумом інтелектуальні сили, тих людей, які є визнаними моральними авторитетами, й давати їм можливість впливати на суспільство.

Ці неформальні об'єднання могли б бути інтелектуальною й моральною альтернативою сучасній антиеліті України. Така «кінша еліта» допоможе знайти в суспільстві своєрідні «точки зростання», не уражену тлінням здорову соціальну тканину. Адже небезпека антиеліти полягає ще й у тому, що вона й вироблювані нею продукти суспільного розкладання заражають усе довкола, масово нав'язуючи соціуму негативні цінності й негативні стандарти поведінки. Тобто йдеться про соціальну епідемію, яка прагне поширитися на весь економічний, політичний й духовний простір держави. Захистити простір інтелектуальної свободи та моральної відповідальності - це сьогодні, мабуть, головне завдання тих людей, яких раніше називали інтелігенцією. І мабуть, воно і є головним вектором в забезпеченні поступальності і прогресу в соціальному розвитку української держави.

Висновки пропозиції та перспективи подальших досліджень. Викладене в статті дозволяє зробити наступні узагальнення і висновки пропозиції:

- соціальна політика держави відіграє важливу роль в забезпеченні поступального розвитку суспільства і в умовах трансформаційних змін ще продовжує зберігати значну частину історичних рис та інструментів розв'язання соціальних проблем;
- нагальною проблемою для України є розробка моделі соціальної держави з метою здійснення ефективного реформування соціальної сфери і суспільних відносин і потребує врахування складності демографічної культурної та економічної ситуації;
- соціальні перетворення мають здійснюватись поступово по мірі вирішення найгостріших соціальних проблем, в першу чергу, підвищення середніх рівнів забезпечення соціальних гарантій з наближенням їх до європейських кількісних стандартів соціального розвитку;
- визначальну роль на сучасному етапі соціально-економічного розвитку України повинні зіграти консолідовані і незатребувані владою та політикумом інтелектуальні сили, тих людей, які є визнаними моральними авторитетами щодо впливу на суспільство з метою оживлення і відновлення соціальної матерії суспільства поступальності і прогресу в соціальному розвитку української держави.

Література

1. Heinz Lampert Lehrbuch der Sozialpolitik.-3 Anlag,Verlag:Berlin,New-York,Tokio.-1994-470 s.
2. Головатий М Ф Трансформації нової соціальної політики в сучасній Україні концептуальні засади // Соціальна робота в Україні теорії і практика — 2002 — № 1 — С 20
3. Гриненко А. М. Соціальна політика. Навч. посіб. – К.:Ви-тво КНЕУ, 2004-309с.
4. Онікієнко В.В., Смельяненко Л.М., Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України (За ред. В.В. Онікієнка). - К.: РВПС України НАН України, 2006. - 480 с
5. Пахомов Ю.Н., Крымский С.Б., Павленко Ю.В. Пути и перепутья современной цивилизации. – Киев: Благотворительный Фонд содействия развитию гуманитарных и экономических наук «Международный деловой центр», 1998. – 432 с.
6. Сіленко А 0 Соціальна держава — територія перемін —Одеса 2000 —280с.
7. Скуратівський В.А. Палій О.М. Лібанова Е. М. Соціальна політика: Навчальний посібник.- К:УАДУ,1997. - 360 с.
8. Соціальна захищеність населення України / О.Ф. Новікова, О.Г. Осауленко, І.В. Калачова та ін. – Донецьк; Київ:ІЕП НАН України,Держкомстат України, 2001.- 360 с.
9. Соціальний розвиток України: сучасні трансформації та перспективи / С.І.Бандур, Т.А.Заяць, В.І.Куценко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України Б.М.Данилишина. – 2-ге вид. доповн. і переробл. Черкаси: Брама-Україна, 2006. – 620 с.
10. Социальная политика: Учебник /под. Ред. Н. А. Волгина. - М: Издательство «Экзамен», 2002, - 736 с.

11. Теренс М Ганслі Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки (Пер.з англ.О. Перепадя).- К.:Основи-1996-237с.

12. Шевчук П.І. Соціальна політика. – Львів: Світ, 2003.-400 с.

УДК 330.143

С.В. Діденко

РИНОК ПОХІДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В АСПЕКТІ ГЕНЕРАЦІЇ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

В статті обґрунтовано важливість строкового сегменту фінансового ринку в світлі ринкових трансформацій економіки. Висвітлено функціональні особливості строкового ринку, що є фактором оптимізації ринку в контексті ефективного управління.

Постановка проблеми. Зростаючі інтеграційні процеси в нашій державі, а поруч із тим, нестабільність світової економіки стали основними чинником, що визначають розвиток ринку похідних фінансових інструментів, який є ефективним механізмом перерозподілу фінансових ризиків між суб'єктами економічної діяльності.

Досвід економічно-розвинутих країн вказує на вирішення даної проблеми шляхом створення та розвитку строкового ринку, який є однією з центральних ланок економіки. Останніми роками спостерігається значне зростання використання деривативів. На кінець другого кварталу 2007 року умовний еквівалентний номінал відкритих позицій світового організованого ринку ф'ючерсів та опціонів на фінансові активи склав 536114,2 трлн. дол. [1]. В світі на біржових ринках чітко простежується тенденція до зростання ліквідності похідних фінансових інструментів, збільшенню об'ємів торгів.

Строковий ринок за своєю суттю «займається» збором, оцінкою і поширенням інформації, а також генерує стабілізуючі фактори ліквідності спот ринку. Існує гіпотеза, що поточна ціна ф'ючерсного контракту відображає всю доступну інформацію, яка стосується майбутньої ціни спот базового активу. Тому поява активного строкового ринку, зокрема у формі біржової торгівлі, сприяла зменшенню амплітуди коливань цін на спотовому ринку, оскільки додаткова інформація щодо строкових цін дає змогу знизити рівень цінних ризиків [4].

Ринок похідних строкових контрактів створює умови для прозорого ціноутворення на різні активи, що особливо важливо для нерозвинених ринків, ринків, на яких переважає монополія. Тобто, строковий ринок є чинником стабілізації економіки в умовах кризи довіри.

Важливим питанням для розв'язання проблеми застосування механізмів мінімізації фінансових ризиків засобами строкового ринку постають перед фахівцями в контексті емпіричних та прикладних досліджень в аспектах ціноутворення інструментів строкового ринку та стратегій хеджування фінансових ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження механізмів організованого строкового ринку відображають в наукових дослідженнях науковці економічно-розвинених країн західного світу, зокрема, Дж.С. Кокс, Р.У.Колб, Г.Дж.Александр, Дж.В.Бейлі, У.Ф.Шарп Дж.Ф.Маршалл, Дж.Дж.Мерфі, Ш.Натенберг, І.Нелкен, М.Рубенштейн, К.Стрікленд, М.С.Томсетт, Дж.С.Халл, К. Редхед, С.Хьюс та ін., Науковці Росії в ранніх публікаціях своїх досліджень ставили за мету опис базових понять і принципів ринку похідних фінансових інструментів, це відомі дослідження А.Н. Балабушкіна, А.Н. Буреніна, А.Б. Фельдмана. Більш пізні роботи відображають поглиблене теоретичне вивчення строкового ринку (А.Н.Буренін, В.А.Галанов, А.Б.Фельдман),

практичним стратегіям застосування похідних інструментів (С.Вайн, М.В.Чекулаєв) та ін..

Вітчизняними вченими було проведено ряд досліджень функціонування та становлення строкового ринку в нашій країні, зокрема О.М. Сохацька аналізує ринок похідних строкових інструментів західних країн в контексті використання ф'ючерсних контрактів та перспектив становлення в Україні, Л.О.Примостка здійснила ряд досліджень в області аналітичних та облікових аспектів фінансових деривативів.

Проте, проблема управління ризиками і ліквідністю ринку похідних інструментів дотепер належить до нерозв'язаних питань в аспекті стратегічного управління.

Ціллю статті є аналіз строкового сегменту фінансового ринку в світлі ринкових трансформацій економіки, а саме дослідження ринку деривативів в аспекті стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу (результати). Ринкова економіка представляє собою сукупність різноманітних ринків. Одним із таких ринків є фінансовий ринок, на якому здійснюється розподіл грошових засобів між учасниками економічних відносин. В часовому розрізі фінансовий ринок поділяється на два сегмента: ринок спот (касовий ринок) та строковий ринок [2].

На строковому ринку набувають динаміки обігу похідні інструменти – деривативи (в перекладі з англійської мови derivative – похідний від чогось раніше існуючого). Дослівний переклад загальної назви інструментів чітко характеризує його сутність, указуючи на те, що в першу чергу має бути актив від якого буде походити сам строковий контракт. Вони являють собою інструменти, вартість яких напряму залежить від ціни якогось базового активу (валюта, цінні папери, товари і ін.), процентної ставки, фондового індексу, тобто будь-якого кількісного показника, який в більшості випадків називають основою (underlying) [3]. В вітчизняній термінології використовується поняття «базовий актив», яке застосовується в розширеному сенсі, як синонім основи. Інструменти обігу строкового ринку в професійній літературі часто називають строкові інструменти, тому що реалізація прав за похідним інструментом та момент укладання угоди віддалені в часовому вимірі [2].

Взявши за основу аналіз строкового ринку, проведений класиками економічної теорії, розглянемо соціально-економічні функції, які виконує сучасний строковий ринок та його інструменти.

Головною функцією строкового ринку визначають функцію управління ризиками (хеджування). Слід відмітити, що дана функція відіграє на ринку не однозначну роль. По-перше, користуючись строковими інструментами можна управляти уже існуючими ризиками, які є наслідками операцій із базовим активом. По друге, строковий ринок дозволяє учасникам раніше хеджувати свої позиції, створювати тим самим потенціал для здійснення неможливих раніше інвестиційних проектів. Отже, укладання строкових угод мінімізує ризик базового активу, що позитивно впливає на збільшення об'ємів спот ринку.

Важливою функцією строкового ринку є функція висвітлення інформації суб'єктам економічної діяльності. Суть даної функції походить із пропозицій Джона Мейнарда Кейнса – функції встановлення майбутньої ціни. Ціна, яка формується на строковому ринку визначає кон'юнктуру в майбутньому, що спричинятиме відповідну координацію планів господарських суб'єктів (зміна товарних запасів, здійснення інвестицій і ін.). Інформація, що висвітлюється на строковому ринку, зменшує затрати за трансакціями на отримання інформації про стан економіки та очікування суб'єктів господарської діяльності. Отримавши змогу використання інформації про стан ринку, як великі, так і малі суб'єкти господарювання, збільшують тим самим позитивні наслідки зростання конкуренції касового ринку. Враховуючи властиві тенденції строкового ринку можна стверджувати і про покращення якості інформації на ринку, що означатиме більш опера-

тивну реакцію цін на основних ринках за умов зміни економічної кон'юнктури, а також зниження амплітуди коливання спотових цін.

Аналітичні аспекти строкового ринку відображають аргументи позитивного функціонування всього фінансового ринку нашої країни:

- Похідні фінансові інструменти відкривають суб'єктам ринку нові можливості для управління ризиком економічної діяльності засобами механізмів строкового ринку – проводити операції хеджування. Створюють передумови розкласти ризики на складові, і заходами купівлі або продажу цих компонентів суб'єкти господарювання можуть зосередитися на управлінні лише визначеними видами ризику, а решту ризиків переносити на інших учасників ринку. З макроекономічної точки зору похідні інструменти сприяють ефективному розподілу ризиків серед учасників економічних відносин.

- Строковий ринок відкриває нові можливості для здійснення арбітражу. Арбітражні операції за використанням деривативів створюють умови встановлення адекватних цін на всьому фінансовому ринку.

- Похідні контракти відкривають додаткові можливості для інвестиційних вкладень. За допомогою фінансової інженерії розробляються рішення індивідуального характеру для вирішення конкретних завдань економічної діяльності.

- Строкові інструменти дозволяють використовувати ефект фінансового важеля. Інструменти строкового ринку дозволяють достатньо легко і за невисоких затрат використовувати новий рівень співвідношення між дохідністю та ризиком, яку не здібна реалізувати позиція в інструментах ринку спот [5].

- Строковий ринок виконує інформаційну функцію. Властивості похідних інструментів відображають очікування учасників ринку про динаміку базового активу в майбутньому. На відміну від інструментів касового ринку строкові інструменти містять якісно нову інформацію, наприклад, прогножуючи волатильність (implied volatility), яка являє собою ринкову оцінку волатильності базового активу протягом дії строкового контракту [6].

- Інструмент строкового ринку зменшують витрати на трансакції.

Хеджування є багатограним явищем економічних відносин, оскільки вимагає застосування, як прогнозних методів зміни ринкової кон'юнктури, так і застосування моделей виміру величини ризику, забезпечення доступності економічної інформації та її якості, забезпечення ефективності ринку та створення нових фінансових інструментів засобами фінансової інженерії.

Література

1. Bank for International Settlements, BIS Паблішер, 2002. – 344 с.
: <http://www.bis.org/statistics/derstats.htm>
2. Буренин А.Н. Рынок ценных бумаг и производных инструментов: Учебное пособие – М.: Научно-техническое общество имени академика С.И.Вавилова, 2002г. – 351с.
3. Балабушкин А.Н. Опционы и фьючерсы. – М.: Вега, 1996. – 176 с.
4. Финансовые фьючерсы / Под редакцией Кузнецова М.В. – М.: МГУ, 1993. - 120с.
5. Галанов В.А. Производные инструменты срочного рынка: фьючерсы, опционы, свопы: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 464 с.
6. Чекулаев М.В. Риск-менеджмент: управление финансовыми рисками на основе анализа волатильности – М.: Альпина

И.В. Заблодская, А.Л. Данилкова

КАЧЕСТВО УСЛУГИ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

В статье рассмотрены основные определения понятия « качество услуги», а также проведено разграничение понятий «качество товара» и «качество услуги».

Постановка проблемы. Проблема качества является актуальной для любого предприятия, особенно на современном этапе, когда в повышении эффективности производства все большее значение играет фактор «качество продукции», обеспечивающий ее конкурентоспособность.

В современной украинской экономике, которая отображает тенденции постиндустриального общества, баланс между промышленным производством и сферой услуг все больше трансформируется в пользу последних. Рост разнообразия, расширение объемов потребления, появление новых видов услуг является одним из важнейших явлений настоящего времени. В связи с этим, становится очевидной необходимость выделения понятия «качество услуг» в отдельную сферу детального изучения, исследования и анализа. **Анализ последних публикаций.** Среди специалистов не существует единства в определении понятия «качество». Как правило, все эти определения многообразны и неточны. Однако в каждом случае они отвечают конкретным потребностям общества.[1] Исследованием понятия «качество» занимались такие деятели науки как Шухарт, Исикава, Джуран Дж. М, А. Фейгенбаум, Ф. Котлер и пр. Из российских и украинских ученых, исследующих проблемы качества можно выделить таких как: Глудкин О.П., Ухов Н.Н., Шишкин И.Ф., Новицкий Н.И., Гиссин В.И. Кардаш В.Я. Заблодская И.В., Денисова А.Л., Окрепилов В.В. и пр. [1-6]. Основной задачей украинских исследователей является поиск путей повышения качества продукции и услуг, с целью выведения продукции украинских предприятий на мировой рынок.

Целью статьи является систематизация и обобщение научных подходов к понятию «качество», а также разграничение понятий «качество товара» и «качество услуг».

Изложение основного материала. Качество – понятие многоплановое, обеспечение его требует объединения творческого потенциала и практического опыта многих специалистов [2].

Качество – это философская категория. Впервые она была подвергнута анализу Аристотелем еще в III в. до н.э. В научной литературе существует множество различных формулировок понятия «качество».

Многие украинские авторы придерживаются термина, определенного в стандарте ISO 9000-2000 содержание которого звучит как: степень, в которой совокупность собственных характеристик удовлетворяет требованиям. Новицкий Н.И. утверждает, что качество – это оценка общественной полезности [1].

Денисова А.Л. считает, что качество – это некоторая иерархическая совокупность свойств, которые представляют интерес для потребителя [8].

Гиссин В.И. приводит свое видение этого понятия, качество – это совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида и условий применения, которыми должны быть наделены товары для соответствия своему назначению [2].

Следует отметить, что авторы утверждений, говоря о качестве, больше ориентируются на продукцию. При этом либо игнорируют, либо вскользь упоминают о таком специфическом товаре, как услуга. Поэтому целесообразно рассматривать услугу, как отдельный объект для исследования.

Определение сущности услуги возможно лишь путем выделения характерных признаков последней. Сложность заключается в том, что, как правило, в литературе конкретные характеристики услуги в «чистом» виде не упоминаются, происходит смешивание, подмена, противопоставление, накладка юридических, экономических, даже психологических, этических понятий и категорий (например, услуга – это товар, результат, продукт, благо, действие, деятельность, полезный эффект, меновая стоимость, работа,

объект, предмет и пр.). Это приводит к спорным, сложным для восприятия и понимания выводам, изложенным конкретным автором.

Например Гиссин В.И. дает такое определение термина, услуга – это итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей потребителя [2].

В указе Госкомстатистики Украины «Про затвердження форм державної статистичної звітності з обліку послуг» от 15.11.2001г. услуга определяется как деятельность субъектов, которая не приобретает материально-вещественной формы и удовлетворяет определенные потребности заказчиков. Согласно Закону Украины «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» от 22.02.2000г. услуга – это какая-либо закупка, кроме товаров и работ, включая подготовку специалистов, обеспечение транспортом и связью, освоение технологий, научные исследования, медицинское и коммунальное обслуживание.

Под экономической сущностью услуги, принято понимать продукт полезной деятельности, направленной на удовлетворение определенных потребностей человека и общества. Специалисты по политэкономии и философии предлагают наравне с материальным выделять и нематериальное производство. Результатом последнего является идеальный продукт, который должен рассматриваться как обычный товар.

Следует отметить, что услуга является разновидностью товара, поскольку ее производство предназначено для удовлетворения потребностей потребителя. Но если товар – это продукт труда, который имеет определенное вещественное выражение, то услуга – это деятельность, в результате которой новое благо не возникает, но имеет позитивный эффект.

Таким образом, разницу между вещью и услугой следует искать не в экономическом смысле, а в их физической форме. На самом деле практически всегда приобретение товара сопровождается предоставлением конкретных услуг, а использование услуг сопровождается конкретными товарами. Для понимания разницы между товарами и услугами следует осознать, что они являются не антиподами, а скорее составляющими единого целого. В современной экономической литературе услуга рассматривается в виде товара, или непосредственно в виде деятельности [7].

Обеспечение качества означает гарантирование такого уровня качества услуг, который позволяет заказчику с уверенностью повторно обращаться за услугой к тому же исполнителю.

В современной литературе приводится ряд характеристик, кардинальным образом отличающих товар от услуги. Специфическая характеристика услуги – изменчивость качества. Услуга тесно связана с человеком, а поскольку одинаковых людей не бывает и человека невозможно запрограммировать на выполнение какой-либо работы, то качество услуги постоянно меняется. Следующим признаком услуги является неразрывность процесса производства и потребления последней. Получение услуги заказчиком и процесс ее предоставления исполнителем происходят одновременно. Еще одним из признаков услуг выступает невозможность ее хранения, складирования, транспортировки. Неосвязаемость услуги. Услугу нельзя попробовать на вкус, ощутить, примерить и пр. [3].

Это были приведены четыре основные характеристики, которые одобрены украинскими учеными. Ниже рассмотрены еще две дополнительные характеристики, рассматриваемые зарубежными учеными.

Признак неосвязаемости тесно связан с другим характерным признаком – услуга нематериальна, т.е. экономический интерес для потребителя имеет не материальный носитель, а содержащиеся в нем выгоды. Форма удовлетворения потребности не связана исключительно с созданием вещей. В литературе также указывается такой признак, как ее неисчерпаемость. Сколько бы не оказывали услугу, ее количественные характеристики не уменьшаются [7].

На основании этого можно сделать выводы, что товары и услуги нельзя объединять в единую категорию, нельзя использовать одинаковые принципы анализа и оценки столь разных понятий. Услугу невозможно стандартизировать и унифицировать, крайне сложно оценивать и контролировать ее качество. Так, например, из всех существующих методов оценки качества товаров и услуг, к оценке качества услуг можно применить только один метод – социологический. Т.е. сбор мнений потребителей путем опросов или с помощью специальных анкет-вопросников, выставок, конференций и пр.[2].

Вывод. На основании вышеизложенного материала, можно сделать вывод, что существующая нормативная база не соответствует достижениям экономической науки и потребностям практики. Было бы целесообразно закрепить законодательно нормативное определение услуги с учетом всех ее основных признаков. В то же время современным ученым следовало бы уделять больше внимания изучению такой экономической категории, как услуга. Это привело бы к избеганию многих недоразумений и способствовало более эффективному регулированию.

Литература

1. Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание. 2001. – 238 с.
2. Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учебн. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2000. – 256с.
3. Заблодська І.В. Товарна політика підприємства: механізм формування: Монографія – Лу- ганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2006. – 240с.
4. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 124 с.
5. Заблодская И.В. Белоусова Л.И. Обеспечение качества продукции // Вісник СНУ. – 2004. - №5. – с.211-214.
6. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для вузов/2е изд.,доп. и перераб. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 639 с.
7. Смельяничук С. Послуга в цивільному праві / Юридичний вісник України. – 2005. - №3. – с.105-108.
8. Денисова А. Л., Зайцев Е. В. Теория и практика экспертной оценки товаров и услуг: Учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, - 2002. - 72 с.

УДК 631.15:331.108:330.342

Н.В. Зось-Киор, Н.Н. Кальченко

НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ И ПРАКТИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

В статье раскрыты научно-теоретические и практические подходы к решению повседневных задач на производстве, связанных с повышением уровня мотивации деятельности управленческого и рабочего персонала для достижения намеченных целей. Решение таких задач является весьма проблематичным как с методической, научно-теоретической, так и чисто практической точек зрения.

Постановка проблемы, её связь с важными научными или практическими задачами. Эффективный менеджмент невозможен без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду в системе производственных отношений. Некоторые исполнители в одних и тех же условиях работают с большим

увлечением, другие же проявляют недовольство. Для получения высокого результата одного подчиненного достаточно морально поощрить, а другому же следует побольше заплатить и т.д. С подобными проблемами руководители сталкиваются постоянно. Природа мотивационных процессов очень сложна. Низкая заинтересованность и отсутствие эффективного стимулирования к труду характерны для многих предприятий Украины и стран СНГ. Поэтому касательно проблемы мотивации перед нашей наукой и практикой стоят очень актуальные и совершенно идентичные задачи.

Анализ последних исследований и публикаций по проблеме, выделение нерешённых её частей. Ученые-менеджеры очень интенсивно проводят исследования в области мотивационных процессов на производстве. Например, чрезвычайно большой интерес представляют научные монографии [1,2, 3], а также труды ряда других известных авторов, где сделан достойный вклад в развитие содержательных и процессуальных теорий мотивации, методов воздействия на исполнителей, систем оплаты труда и т.д. Однако, наименее изученными, на наш взгляд, являются такие аспекты рассматриваемой проблемы, как создание высокоэффективного механизма мотивации, системного использования методов управления и ряд других вопросов.

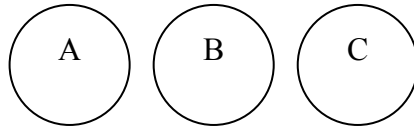
Целью статьи является разработка методологического подхода к системному использованию экономических, административных и социально-психологических методов управления для достижения максимально возможного уровня мотивационной активности людей, занятых на производстве; обоснование приемлемости проведенных исследований для практического их использования в управлении сельскохозяйственными предприятиями Донбасса.

Изложение основного материала исследования. На протяжении 2003-2005 г.г. нами изучался опыт функционирования агрокомплекса (ныне ДП «Ильич-агро Донбасс») ОАО «Мариупольский металлургический комбинат имени Ильича» Донецкой области [4,5]. В частности, дана общая оценка экономической и производственной организации агрокомплекса как хозяйственной единицы комбината, изучены действующие принципы и формы хозяйственных отношений на уровне комбината, агрокомплекса и агроцехов. С нашей стороны разработаны рекомендуемые принципы, формы и методы хозяйственных отношений; регламентация взаимосвязей субъектов хозяйственных отношений, финансовых взаиморасчетов между ними и распределение результатов экономической деятельности.

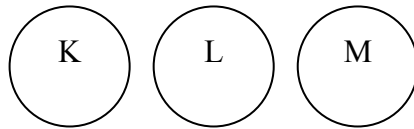
Кроме того, сделаны разработки по методам планирования и управления прибылью, по вопросам нормирования и контроля за производственными запасами, рекомендуемым формам оплаты труда и материального стимулирования. Исследованиями также охвачены организационные структуры управления в агроцехах, кадровые вопросы, организация управленческого труда и т.д.

Весьма обширные аналитические материалы позволили нам исследовать и мотивационные процессы как на уровне управления АК ОАО «Мариупольский металлургический комбинат имени Ильича», так и агроцехов. Мотивация представляет собой внутренний психологический процесс побуждения конкретного работника к деятельности на предприятии или производственном его подразделении. Уровень промотивированной активности исполнителя на производстве зависит от профессионально умелого использования со стороны руководителя всей совокупности известных методов воздействия на своих подчиненных.

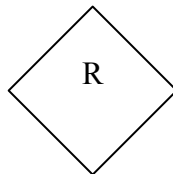
В результате конструктивной работы по ходу научных исследований нами построено графическое изображение полного потенциала методов мотивации к труду за счет системного подхода в менеджменте (рис.1). График демонстрирует стержень мотивационного механизма, как способа системного или комплексного использования экономических, административных и социально-психологических методов управления. На рис.1 приведены следующие условные обозначения:



- сегменты позитивного воздействия соответствующих методов управления;



- сегменты негативного воздействия соответствующих методов управления;



- зона действия синергического эффекта как функция от системного или комплексного применения всей совокупности методов управления.

Позитивное воздействие тех или иных методов управления тесно привязывается к строгому соблюдению законов, принципов, закономерностей, например экономических законов, законов науки организации и психологии, т.е. соответственно указанным на графике группам методов управления.

Негативное воздействие, наоборот, связано с тем, что руководитель действует вопреки указанным законам, принципам и закономерностям, понижая тем самым уровень мотивационной активности работников по сравнению с позитивом.

Системное использование методов управления приводит к появлению синергического эффекта, что формирует дополнительный рост мотивации и производительности труда. Для руководителя является весьма важным понимание мотивационного механизма, чтобы добиться в своей повседневной работе максимально возможного роста уровня мотивации непосредственно подчиненных ему людей.

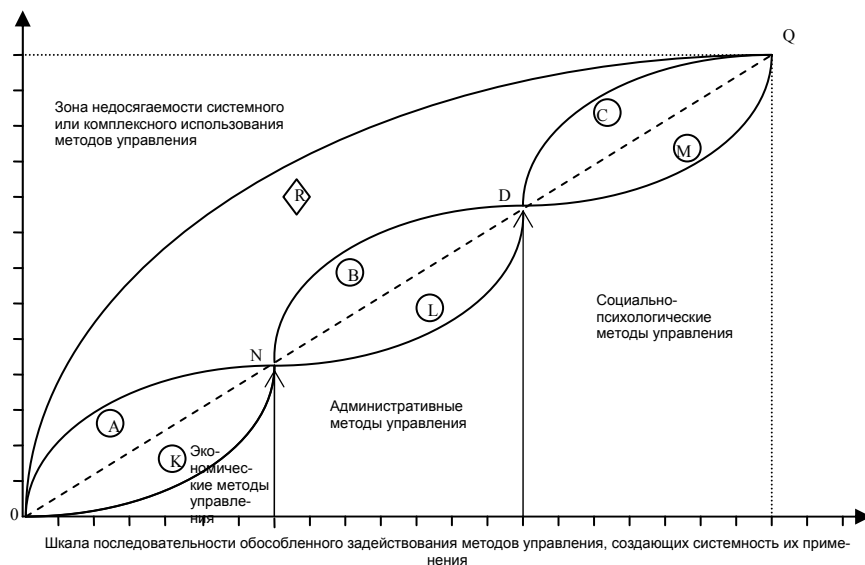
Выводы и перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Исследования касательно научно-теоретического и практического решения проблемы мотивации персонала к деятельности в системе менеджмента, проведенные в АК ОАО «Мариупольский металлургический комбинат имени Ильича» позволяют сделать нам некоторые умозаключения и выдвинуть ряд практически значимых предложений:

1. Развитие сельскохозяйственного производства в регионе Донбасса и его экономический подъём, безусловно, привязываются к положительным изменениям в менеджменте и, прежде всего, к вопросам мотивационной активности тружеников села, высокоэффективного использования методов управления.

2. Мотивация труда исполнителей непосредственно и прямо связана с показателями производительности труда и эффективности сельскохозяйственного производства.

3. Оплата труда руководителей и специалистов агроцехов, как элемент экономических методов управления, может быть поставлена в зависимость от результатов работы агроцехов.

4. Основными элементами мотивационного механизма являются методы управления (экономические, административные, социально-психологические), потребности подчиненных, мотивы их поведения, интересы работников, стимулы к труду.



5. Только системное или же комплексное использование методов управления руководителями приводит к появлению синергического эффекта в менеджменте, значительному росту производительности как управленческого труда, так и труда рядовых работников, эффективности сельскохозяйственного производства.

6. Перспективы дальнейших исследований связаны с обстоятельным изучением проблемы интереса (заинтересованности), разработки стимулов к труду и технологического процесса мотивации.

Рис. 1. Графическое изображение полного потенциала методов мотивации к труду за счет системного подхода в менеджменте

Література

1. Горшин А.П. Управление персоналом. -Ниж.Новгород: НИМБ, 2004.-624с.
2. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників.-Київ:Знання, 2005.-556с.
3. Алескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер.с англ.-М.:Дело, 2005.-702с.
4. Злозов В.Н., Цыганкова С.А., Бондаренко В.И., Кальченко Н.Н. и др. Совершенствование управления в агрокомплексе ОАО «Мариупольского металлургического комбината имени Ильича». Сб. «Уровень промотивированной активности исполнителей». Элтон-2003.-212с.
5. Злозов В.Н., Цыганкова С.А., Бондаренко В.И., Кальченко Н.Н. и др. Совершенствование управления в агрокомплексе ОАО «Мариупольского металлургического комбината имени Ильича». Сб. «Уровень промотивированной активности исполнителей». Элтон-2003.-139с.

В.А. Инговатова

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА**

В статье предложен и обоснован организационный механизм обеспечения эффективной деятельности предприятий жилищно-коммунального комплекса в современных условиях хозяйствования.

Постановка проблемы. В настоящее время Украина находится в переходном периоде – идет ликвидация прежнего централизованного механизма управления экономикой и замена его рыночным механизмом управления с государственным регулированием. Без глубокой перестройки хозяйственного механизма, создания целостной, эффективной и глубокой системы управления невозможно реализовать рыночный вариант развития.

Проводимые реформы болезненно затронули интересы граждан Украины и их благосостояние. Как показывает практика других государств мира, переход от старых форм хозяйствования к новым должен идти с реорганизацией управления, модернизацией и реконструкцией производства и хозяйствование должно базироваться на научно-техническом развитии и новых технологических процессах.

За все годы независимости в нашей стране не получилось сформировать дееспособный аппарат экономического управления рыночными преобразованиями, перестроить функциональные структуры, стиль, методы и традиции, которые были присущи административной системе. К сожалению, до сих пор отсутствуют квалифицированные управленческие кадры, так называемая управленческая элита. Это можно объяснить тем, что существующая система подготовки и переподготовки кадров не отвечает современным стандартам. Последствием является то, что кадровый потенциал рыночных преобразований остается крайне ограниченным. Этим можно объяснить ошибки при решении задач кадровой политики, смены в высших эшелонах власти.

Дают о себе знать и слабые средние звенья управления, недостаточный менеджмент не только на государственных предприятиях, но и во всех остальных предпринимательских структурах. В результате сложилось глубокое противоречие между новыми отношениями, которые формируются, и действующей административной системой управления. Такие противоречия на сегодняшний момент выступают серьезным тормозом социально-экономического процесса. И приоритет государственной политики должен быть направлен на проведение глубоко структурированной, адекватной новым реалиям экономических и политических отношений, административной реформы.

Цель статьи. Рассмотреть проблему организационного механизма управления на предприятиях и организациях жилищно-коммунального комплекса Украины и определиться в мерах по организации эффективного механизма в отрасли.

Анализ последних исследований. Результаты системного анализа показывают, что Украина не использует, как следует могучие регулирующие рычаги. Поэтому, наряду с искусственным торможением эффективных преобразований, совершается немало ошибок и просчетов в практическом осуществлении реформ, которые дискредитируют их в глазах общественности.

Однако, при исследовании преобразований в этой важной отрасли, требуется пересмотр ряда вопросов и, особенно по совершенствованию организационно-экономического механизма обеспечения эффективной деятельности предприятий жилищно-коммунального комплекса Украины на базе научно-технического развития, до

настоящего времени мало исследованного и мало освещенного в научных статьях и работах.[5]

Новые условия хозяйствования, демократизация требует совершенствования организационно-экономического механизма на основе научно-технического развития, обновления основных фондов коммунальных объектов, максимальной экономии топливно-энергетических, материальных и трудовых ресурсов для обеспечения эффективной деятельности жилищно-коммунального комплекса Украины.

Изложение основного материала. Управление жилищно-коммунальным комплексом Украины до перестроечного периода осуществлялось Министерством жилищно-коммунального хозяйства Украины, на уровне области управления осуществляли исполкомы областных Советов народных депутатов в лице областных управлений жилищного и коммунального хозяйства, на уровне города — исполкомы городских Советов народных депутатов в лице городских отделов коммунального жилищного хозяйства, а также предприятий и организаций жилищно-коммунального хозяйства местных органов власти и предприятий и организаций жилищно-коммунального хозяйства других министерств и ведомств СССР и Украины [5].

После развала Советского Союза и образования из бывшей УССР нового государства «Украина» и перехода экономики последней на новые условия хозяйствования, произошли существенные изменения в структуре и управлении жилищно-коммунальным хозяйством. На государственном уровне вместо Министерства жилищно-коммунального хозяйства республики был организован Государственный комитет Украины по жилищно-коммунальному хозяйству с изменением функциональных обязанностей в связи с переходом Украины от плановой экономики к рыночной. На областном уровне были созданы областные управления жилищно-коммунального хозяйства. На городском уровне остались городские отделы коммунального хозяйства, городские жилищные управления и предприятия жилищно-коммунального хозяйства местных советов, предприятия и организации жилищно-коммунального хозяйства других министерств и ведомств Украины, что затруднило внедрение новых форм управления жилищным фондом и объектами коммунального назначения в новых условиях хозяйствования.

Переход Украины от административно-плановой системы к рыночным условиям хозяйствования создал условия безработицы, что дало возможность руководителям промышленных предприятия 100% обеспечивать производство трудовыми ресурсами и не заниматься полноценно содержанием, ремонтом и эксплуатацией жилого фонда и коммунальными объектами, который в административно-плановой системе помогал ликвидировать постоянный дефицит рабочих и инженерно-технических кадров.

В сложившихся условиях руководители промышленных предприятий настоятельно начали ставить вопрос о передаче жилищного фонда и коммунальных объектов с баланса промышленных предприятий на баланс местных советов.

С целью улучшения содержания, ремонта и эксплуатации жилого фонда и объектов коммунального назначения и быстрее реформирования отрасли к работе в новых условиях хозяйствования необходимо закончить передачу жилого фонда и объектов коммунального назначения из ведомств в ведение местных советов в соответствии с Постановлением Кабинета Министров Украины по данному вопросу.

С переходом экономики Украины к рыночной регулируемой экономике появилась необходимость создания не только организационного механизма, но и экономического механизма управления на предприятиях теплоснабжения, газоснабжения, водоснабжения и водоотведения. Создание экономического механизма управления предоставления услуг теплоснабжения, газоснабжения, водоснабжения и водоотведения можно осуществить за счет установки приборов учета у всех потребителей этих услуг и, прежде всего, у населения, воды, тепла, газа, что ликвидирует затратность экономики в этих отраслях жилищно-коммунального комплекса, как со стороны поставщиков, так и со стороны потребителей.

Одним из главных направлений эффективного управления жилищно-коммунальным комплексом после приема всего жилого фонда и объектов коммунального назначения в городскую коммунальную собственность, является реорганизация его управления на местном уровне управления и создание экономического механизма управления в ведущих отраслях комплекса, что создает необходимые предпосылки для наиболее полного и быстрого развития экономических методов хозяйствования внутри отрасли, возможность максимального использования ресурсов.

До настоящего времени, к сожалению, ещё не проведена реорганизация управления отраслью на местном уровне, что затрудняет внедрение новых форм управления и методов содержания, ремонта и эксплуатации жилищно-коммунальных объектов, обеспечение единой научно-обоснованной организационной экономической и технической политики в области экономного управления отраслью и возможностью получения значительного экономического эффекта от осуществления мероприятий по совершенствованию управления жилищно-коммунальным комплексом в рыночных условиях хозяйствования.

Учитывая накопленный опыт управления отраслью в Украине и предоставленного права исполкомам местных Советов полной реорганизации городского хозяйства, необходимо провести структурную реорганизацию жилищно-коммунального комплекса на местном уровне в условиях требований рыночных отношений, для чего необходимо отдельные предприятия жилищно-коммунального комплекса приватизировать или перевести государственные предприятия в арендные предприятия, открытые акционерные общества, а также создать кооперативные и частные предприятия, что улучшит жилищно-коммунальное обслуживание населения.

При проведении реорганизации управления жилищно-коммунальным комплексом на местном уровне управления необходимо провести следующие организационные мероприятия:

- закончить передачу жилищного фонда и объектов коммунального назначения из ведомств в ведение местных советов;
- провести организационно-технические мероприятия по устойчивой работе жилищно-коммунальных объектов;
- найти денежные средства и осуществить установку приборов учета воды, газа, тепла для всех потребителей, что обеспечит создание экономического механизма управления на предприятиях комплекса в условиях рынка;
- пересмотреть устаревшие нормы обслуживания для работников предприятий и организаций отрасли;
- пересмотреть служебные обязанности работников областных и городских аппаратов управления, включив в их обязанности не только организацию предоставления жилищно-коммунальных услуг, но и экономическую защиту населения по оплате услуг, создав жесткий контроль за правильным расчетом себестоимости жилищно-коммунальных услуг населению на предприятиях и организациях отрасли;
- разработать систему взаимоотношений и обоюдных обязательств жилищно-коммунальных предприятий и организаций, а также потребителей через заключение договоров по количественному и качественному предоставлению жилищно-коммунальных услуг со стороны поставщиков и своевременной оплате за предоставление жилищно-коммунальных услуг со стороны потребителей, в том числе и населения.

Выводы. Для создания рыночного организационно-механического механизма управления жилищно-коммунальным комплексом необходимо завершить передачу жилищно-коммунальных объектов из ведомств в ведение местных Советов, решить проблему установки у всех потребителей (прежде всего у населения) приборов учета воды, газа, тепла, используя для этого все виды источников: населения, бюджетные средства, средства предприятий, поставляющих коммунальные услуги, заемные средства или кредиты банков, частные и иностранные инвестиции.

Для реализации рыночного организационно-экономического механизма необходи-

мо:

- наладить в Украине производство современной специальной техники, машин, оборудования и приборов учета и контроля для нужд предприятий и организаций жилищно-коммунального комплекса;
- повысить квалификацию инженерно-технических работников предприятий и организаций отраслей всех форм собственности в управлении в условиях рыночных отношений;
- повысить уровень жизни населения Украины, особенно пенсионеров, инвалидов и малообеспеченных;
- внедрить договорные отношения между потребителями жилищно-коммунальных услуг и их поставщиками;
- перейти от валовых показателей работы предприятия отрасли к оценке и стимулированию их деятельности по показателям качества и надежности услуг; разработка механизма применения санкций к этим предприятиям за некачественное предоставления услуг;
- перевести экономику предприятий и организаций жилищно-коммунального комплекса на интенсивный путь развития за счет рационального использования трудовых, материальных, топливно-энергетических и финансовых ресурсов на основе ускорения научно-технического развития.

Планирование деятельности и развития жилищно-коммунального комплекса должно осуществляться через целевые комплексные программы, в которых необходимо обязательно указывать развитие жилищно-коммунальных объектов в комплексе с развитием всех отраслей производственно-хозяйственного комплекса государства, региона, города для их гармоничного развития, а также учитывать внутренние и внешние связи.

Снижение себестоимости и тарифов жилищно-коммунальных услуг даст возможность отказаться от субсидий, наполнить доходную часть бюджета, за счет чего увеличить заработную плату бюджетников, пенсии, ликвидировать задолженность со стороны населения за предоставленные жилищно-коммунальные услуги.

Литература

1. О местном самоуправлении в Украине: Закон Украины // Голос Украины,— 1997.— №102(1602). - С. 5-14.
2. Жилищный кодекс Украины 1997 г. - Т. 1.
3. Дорофиев В. В. Управление научно-техническим потенциалом региона. - К., 2005.
4. Дорофиев В. В., Киринос А. И. Экономические реформы и актуальные проблемы научно-технического развития // II Вестник ХГТУ- 1999.- №1(5). - С. 204-206.
5. Осипенко И.Н., Дорофиев В.В. Менеджмент в жилищно-коммунальном хозяйстве: Учебн.пос. – Харьков: Основа, 2004.
6. Статистичний щорічник України. – К.:Техніка, 2006.

І.В. Кокарєв

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЙОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У роботі досліджений процес розвитку ринкового середовища підприємства в умовах трансформування економіки України. Показана зростаюча роль підприємства у цьому процесі.

Постановка проблеми. Підприємство як відкрита система змушена адаптуватися до усе більш швидко мінливого зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище впливає на нього, що може проявлятися в різних формах, надаючи сприятливі умови й можливості для ефективного функціонування підприємства або створюючи погрози для його існування.

Оскільки бізнес стає усе більше глобальним заняттям, зростає потік інформації, але впевненість у її точності знижується. При цьому ріст рівня невизначеності зовнішнього оточення викликає додаткові труднощі в прийнятті ефективних управлінських рішень.

Зовнішнє середовище численне й неоднорідне по своєму складі. Воно включає велику кількість компонентів, які роблять різний по ступені, характеру й періодичності вплив на підприємство. Зміни, що відбуваються в зовнішнім середовищі, зростання його складності й невизначеності підсилюють цей вплив.

Аналіз публікацій. Теоретичні дослідження про значення зовнішнього оточення й необхідності враховувати сили, зовнішні стосовно підприємства, з'явилися наприкінці 50-х років ХХ століття [1]. Це стало одним з найважливіших внесків системного підходу в науку управління.

Системний погляд на речі привернув увагу як реакція на зміни, що впливали у зростаючій мірі на успішність дій підприємств. В останні десятиліття бізнес змушений сполучити аналіз внутрішніх проблем з особливо уважним підходом до зовнішніх аспектів своєї діяльності. Більшість сучасних ринків перенасичені товарами, конкуренція в пропозиції продуктів і послуг досягла особливої гостроти, правилом стало швидке відновлення товарних ринків і пов'язані з ним технологічні зміни. Невід'ємним елементом сучасної господарської діяльності стає глобалізація бізнесу, придбання їм міжнародного характеру. Особливе значення для діяльності підприємства здобуває соціально-політична динаміка.

Дослідженню зовнішнього середовища підприємств присвячена значна кількість праць закордонних і вітчизняних учених в області системного аналізу й менеджменту [1,2,3,4,5,6,7]. Однак у них в основному розглядаються окремі аспекти зовнішнього середовища підприємств в умовах розвитої ринкової економіки. Що ж стосується особливостей перехідної економіки, то багато питань формування й розвитку ринкового середовища підприємства як найважливішої частини його зовнішнього середовища не одержали належного розвитку. Зокрема, недостатньо уваги приділяється ролі підприємства в розвитку ринкового середовища.

З огляду на викладене вище, **метою даної роботи** є дослідження процесу розвитку ринкового середовища підприємства в умовах трансформування економіки України й зростаючої ролі підприємства в ньому.

Виклад основного матеріалу. Розвиток ефективного ринкового середовища є основою здорового розвитку економіки, оскільки виробник у подібних умовах змушений здійснювати те, що потрібно споживачеві. У результаті більші доходи одержують підприємства, здатні успішно забезпечити реальний платоспроможний попит. Саме вони й розвиваються більш ефективно, прагнучи до розширення виробництва товарів, що ко-

ристуються попитом, і послуг, а також до надійного вкладення отриманих доходів. Тому конкурентоспроможні підприємства зацікавлені в розвитку ринкового середовища й беруть активну участь у цьому процесі.

Важливу роль в ефективному функціонуванні ринкового середовища грають інститути, під якими розуміються створені людиною обмежувальні рамки, які організують взаємини між людьми [8]. Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем здійснюється шляхом його відповідного поведіння. Правила поведінки підприємства відповідно до інституціональної теорії задаються інститутами. Основним елементом інституту є норма, під якою розуміється приписання певного поведіння, обов'язкове для виконання, й підтримка порядку в системі взаємодій [9]. При цьому не виконання приписання приводить до застосування санкцій (соціальних, економічних, юридичних).

Інститути бувають формальними, тобто закріпленими в писаному виді, і неформальними, під якими розуміються традиції, звички, стереотипи поведіння й інші стійкі форми взаємодії між людьми, обумовлені головним чином культурою, психологією й ідеологією даного суспільства.

Зміни у формальних інститутах (перехід до нового статусу, законодавчі зміни, зміни в регулюючих правилах) є результатом юридичних змін, які вводяться владними структурами. Трансформація формальних інститутів може здійснюватися як за допомогою революційних змін, так і еволюційним шляхом.

Аналіз світового досвіду свідчить про те, що питома вага формальних інститутів істотно зростає в періоди значних суспільних перетворень. У цьому зв'язку для України, як країни з перехідною економікою, дослідження процесів генезису формальних інститутів здобуває особливу актуальність.

У свою чергу, зміна неформальних інститутів відбувається поступово й формує альтернативні моделі поведіння. Вони характеризуються переважно еволюційним типом розвитку й становлять переважну частину в інституціональному середовищі.

У процесі переходу економіки України до ринкових відносин створюються формальні ринкові інститути. При цьому вони часто вступають у протиріччя з діючими неформальними інститутами. Тут має місце так звана культурна інерція. У результаті виникають неефективні стійкі норми поведіння. Тому реальні моделі поведіння підприємства можуть істотно відрізнятись від їхньої нормативної постановки. Зокрема, це проявляється у формуванні тінювих сегментів ринку, ухилянні від сплати податків і т.д.

В умовах ринкової економіки для ефективної господарської діяльності підприємство повинне активно використовувати можливості ринку й вчасно реагувати на його погрози. Для цих цілей відносини між працівниками як усередині підприємства, так і із зовнішнім середовищем повинні будуватися на ринкових принципах. Ринкова орієнтація підприємства припускає активне використання у своїй діяльності маркетингу. Одна з моделей ринкової орієнтації [10] представлена на мал.1. Вона містить у собі три основні складові:

- генерування знання ринку, що обслуговується, у рамках підприємства в цілому;
- поширення знання ринку серед підрозділів і відділів підприємства;
- відповідна реакція з боку підприємства в цілому на ці ринкові знання.

Знання ринку містить у собі не тільки визначення поточних і потенційних потреб споживача, але й екзогенних факторів, що впливають на їхню динаміку. Однак генерування ринкового знання відбувається, як правило, у рамках специфічних відділів підприємства (найчастіше у відділах маркетингу й у дослідницьких підрозділах підприємств). Для організації діяльності підприємства в цілому в напрямку задоволення споживчих потреб ці знання повинні бути поширені по всіх відділах. Процес поширення ринкового знання може йти як по формальних каналах (наприклад, участь представників відділу маркетингу в процесі розробки товарної ідеї), так і неформальним образом (наприклад,

коли керівники різних підрозділів підприємства зустрічаються поза своїми кабінетами й обмінюються думками з питань розвитку підприємства).



Рис..1. Модель ринкової орієнтації підприємства

Нарешті, третій елемент ринкової орієнтації являє собою реакцію підприємства на отримані й розповсюджені всередині нього ринкові знання. Відповідна реакція матеріалізується в маркетинговій діяльності по визначенню цільових ринків, створенню товарів і послуг відповідно до їх вимог, розподілі й стимулюванні збуту цих продуктів для досягнення сприятливої відповідної реакції з боку споживача.

Висновки. Область ринкової орієнтації містить у собі набір умов і набір наслідків. До складу умов, що роблять вплив на формування ринкової орієнтації, входять характеристики менеджерів вищої ланки, динаміка відносин між підрозділами підприємства і його організаційні системи.

Як наслідки розвитку ринкової орієнтації виступають зміни в результатах діяльності підприємства як відповідна реакція споживачів і його працівників. При цьому взаємозв'язок між ринковою орієнтацією й результатами діяльності підприємства моделюється факторами ринкового середовища, зокрема ступенем ринкової турбулентності, рівнем конкуренції й швидкістю технологічних змін.

Таким чином, необхідно використовувати маркетинг як методологічну основу й інструментарій при адаптації підприємства до ринкового середовища й активному впливі на нього.

Подальші дослідження, на нашу думку, доцільно продовжити в напрямку розробки моделей по оцінці розвитку ринкового середовища підприємства.

Література

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
2. Системный анализ и структура управления/ Под общей ред. В.Г. Шорина. – М.: Знание, 1975. – 303 с.
3. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Рапопорт. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.
4. Сибилла Заутер-Закс. Управление предприятием с ориентацией на окружающую среду//Проблемы теории и практики управления. – 1993. - №1.- С. 110-117.
5. 5. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. / Авт. предисл. и научн. ред. А.А. Горячев. – М.: Экономика, 1990. – 350 с.
6. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях. Монография. – Луганск: Издательство ВУГУ, 1998. – 270 с.
7. Державне регулювання середовища діяльності підприємств. Монографія / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, Ю.О. Кононов, Е.В. Бешляга, В.Д. Кирилов. – Луганськ: вид-во Східноукраїнського державного університету, 2000. – 244 с.
8. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики/ Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги "Начала", 1997. – 190 с.
9. Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 416 с.
10. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications // Journal of Marketing. – 1990. – V. 54. – № 2. – P. 3-18.

УДК 331.1

В.В. Колесник

ОБОСНОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

В статье создан и обоснован механизм управления подготовкой руководителей и специалистов в коммерческих банках, который поможет создать более совершенную систему обучения руководителей, а также оптимизировать затраты на их обучение.

Постановка проблемы. Менеджмент персонала представляет собой непрерывный процесс, направленный на обеспечение организации необходимыми кадрами, организацию их эффективного использования и обеспечение возможностей для их профессионального и социального развития. В Украине на сегодняшний день вопросам подготовки руководителей и специалистов уделяется недостаточное внимание.

Это объясняется рядом причин. Основной из них является то, в управленческих кадрах все еще значительна доля «практиков» (от 0,5 до 15%), вообще не имеющих специального образования. Такое положение объясняется тем, что многие годы лучшим руководителем считался «хороший организатор», независимо от его профессиональной подготовки. Несмотря на то, что в настоящее время актуализировалась проблема управления обучением персонала, администрация нередко колеблется при принятии решений относительно профессионального роста руководителей и специалистов. Многие не уверены в своих потребностях в руководителях в будущем, кто-то заботятся в основном о настоящих и краткосрочных проблемах банка, а те, кто считает затраты на обучение способных руководителей слишком высокими, медлят по вполне понятным причинам. Многие управляющие, признающие нужду в руководителях и сознательно берущие на

себя ответственность за их профессиональный рост, находятся в затруднительном положении, так как еще не пересмотрены принципы обучения, отсутствует единый механизм управления подготовкой и подбором руководителей и специалистов, трудно оценить результаты обучения.

Анализ последних исследований и публикаций. Научные и практические аспекты, связанные с внедрением развитием системы подготовки и переподготовки персонала, нашли отражение в работах отечественных и зарубежных ученых, таких как: Г.Щекин, Т.Базаров, Н.Лукачченко, Л.Батченко, П.Мельник, А.Амоша, Э.Тоффлер, Г.Беккер и др.

Актуальность поставленной проблемы обусловлена возрастающими требованиями к качественным характеристикам руководителей в условиях укрепления рыночных принципов хозяйствования в украинской экономике.

Целью данной статьи является создание и обоснование единого механизма управления подготовкой руководителей и специалистов.

Изложение основного материала. Главным элементом системы менеджмента является персонал, который одновременно может выступать как объектом, так и субъектом управления. В связи с этим в составе системы менеджмента персонала выделяют следующие функциональные подсистемы [1, с. 368-370]:

- подсистема условий труда;
- подсистема трудовых отношений;
- подсистема оформления и учета кадров;
- подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;
- подсистема развития кадров;
- подсистема анализа и развития средств стимулирования;
- подсистема юридических услуг;
- подсистема развития социальной инфраструктуры;
- подсистема разработки организационных структур управления.

Среди основных функций подсистемы развития кадров выделяют техническое и экономическое обучение; подготовку кадров, работу с кадровым резервом; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников. Однако не рассматриваются такие важные вопросы, как оценка кандидатов, предполагаемых на подготовку; анализ сложившейся системы повышения квалификации; анализ инвестиций в подготовку квалификационного уровня работников коммерческих банков, а также оценка эффективности системы обучения персонала и оценка деятельности управленческого персонала, прошедшего подготовку [2, с. 272].

Иногда администраторы медленно подходят к пониманию того, что они несут личную ответственность за профессиональный рост будущих руководителей. Еще слишком мало коммерческих банков, на которых конкретно вменяют своим должностным лицам в обязанность заботиться о профессиональном росте подчиненных им руководителей, не смотря на то, что это является их первейшей обязанностью.

Одним из основных сдерживающих факторов формирования квалифицированного персонала в Украине является отсутствие достаточного финансирования на подготовку кадров. Общая тяжелая ситуация в стране дестабилизирует систему подготовки персонала: во-первых, из-за резкого сокращения финансирования сферы образования и обучения из государственного бюджета. во-вторых, из-за сокращения возможностей выделять средства на подготовку кадров, в-третьих, из-за неостребованности знаний все большей части специалистов из-за сокращения платежеспособного спроса на наукоемкую продукцию. Сокращение бюджетного финансирования системы подготовки по логике экономических преобразований должно быть компенсировано увеличением вложений в

указанную сферу в результате развития экономических связей между коммерческими банками и учебными заведениями. В действительности же этого не происходит.

В Украине за последние годы в целом на подготовку и повышение квалификации управленческого персонала затрачивалось не более 0,1 % национального дохода страны, что в 30 раз меньше, чем, например, во Франции. Кадры профессиональных экономистов не обучались в расчете на рыночные условия, подготовка велась поверхностно. С методологической точки зрения для исследования проблемы управления подготовки персонала в условиях трансформационной экономики Украины можно выделить три основные группы вопросов, требующих решения: организационно-технические, хозяйственно-экономические, социально-политические.

Наибольшие изменения происходят сейчас в хозяйственно-экономической и социальной областях. Происходящие изменения коснулись и системы подготовки и повышения квалификации. Потребность в создании системы и рекомендаций по повышению квалификации управленческого персонала для конкретной организации является актуальной проблемой. По мнению профессора

Н.Д. Лукьянченко, существующая система повышения квалификации имеет определенные недостатки [3, с. 114-115]:

- отсутствие системного подхода в формировании высококвалифицированного персонала с учетом комплексного влияния технических, технологических, организационно-экономических и социально-демографических факторов;

- отсутствие научного подхода в планировании роста уровня квалификации персонала с учетом фактической потребности;

- низкий уровень квалификации преподавателей, занятых в системе повышения квалификации;

- низкий уровень обеспеченности современной материально-технической базой, современными учебниками и монографической литературой;

- слабая заинтересованность слушателей в получении новых знаний;

- недостатки в организации учебного процесса, отрыв теории от практики.

Помимо вышеуказанных недостатков следует также отметить:

- низкую материальную базу и ограниченность выделяемых на обучение денежных средств;

- отсутствие единой методики, позволяющей оценивать эффективность инвестиций в систему подготовки и искать пути их относительного снижения.

Для совершенствования системы подготовки руководителей и специалистов в Украине с учетом происходящих изменений основное внимание должно уделяться изучению следующих вопросов:

- особенности рыночной экономики в развитых странах с точки зрения оценки возможностей использования зарубежного опыта;

- вопросам стратегии и тактики поведения предприятия на рынке, менеджменту и маркетингу, аудиту и консалтингу, заключению договоров;

- социальной защите трудящихся в условиях рынка, состоянию рынка рабочей силы, выплата пособия по безработице, индексации доходов, гарантиям в оплаты труда;

- финансово-кредитной политике;

- планированию и регулированию в условиях рыночной экономики;

Указанный здесь круг проблем нуждается в конкретизации с учетом категории привлеченных к обучению, его сроков и целей. В первую очередь следует обратить внимание на качественные показатели системы подготовки руководителей и специалистов, на качество и эффективность работы персонала после обучения.

В последние годы администрация ряда организаций приходит к пониманию необходимости уделять больше внимания мероприятиям по планированию, организации и контролю процессов подготовки руководителей и специалистов. Причины инвестиций в развитие персонала различны:

- создаются предпосылки для сохранения и повышения конкурентоспособности;

- на рынке рабочей силы организация не всегда может путем простого найма удовлетворить свои специфические потребности в сотрудниках определенной квалификации;
- обучение персонала работе с новой техникой и технологией;
- соблюдение принципов экономической эффективности расходов требует повышения производительности труда благодаря мероприятиям по развитию персонала;
- развитие творческого мышления у работников.

С учетом сложившейся в Украине экономической ситуации коммерческие банки должны отказаться от минимальных вложений в человеческие ресурсы. Следует ориентироваться на инвестиции, необходимые для обучения персонала, максимального раскрытия возможностей и способностей работников, так как средства, затраченные в материальные активы, окажутся растраченными зря, если не вложить значительные суммы в подготовку руководителей и специалистов, которые их используют. При этом одним из основных принципов для украинских банков должен стать принцип соотношения вложений в развитие персонала и получаемых результатов в виде прибыли и социального эффекта.

Чтобы инвестиции в подготовку руководителей и специалистов принесли нужный эффект, содержание обучения должно быть тесно связано с потребностями управления. При разработке программ надо учитывать перспективы развития науки и техники, задачи, стоящие перед банком. Один из важнейших факторов, влияющих на содержание программ повышения квалификации, - данные о результатах оценки персонала, так как оценка выявляет слабые места работника с точки зрения уровня знаний, квалификации и навыков.

До сих пор в большинстве коммерческих банков не предпринимаются попытки оценки полученных в ходе обучения знаний и навыков, изменения поведения на работе, программ обучения и определения экономической эффективности, являющихся неотъемлемой частью процесса управления системой подготовки. Причина этого заключается в том, что до настоящего времени недостаточно разработаны количественные показатели. Не существует ни единого метода оценки, ни комплекса показателей, в котором можно было бы отразить итоги проведенного обучения.

Сложность системы показателей, характеризующей результаты той или иной программы подготовки, зависит от уровня квалификации, которую должны приобрести работники в результате обучения. Чем сложнее характер их труда, тем более многосторонней должна быть система оценок. С возрастанием уровня квалификации растет удельный вес субъективных оценок и сокращается возможность применения объективных критериев. При характеристике уровня подготовки управленческого персонала важное значение имеют суждения и оценки их руководителей.

Определение экономической эффективности программ обучения управляющих является еще более сложной проблемой, так как при этом, кроме комплекса экономических показателей, необходимо учесть еще ряд характеристик - выдвижение новых идей, показатели текучести кадров, число конфликтов с работниками и вышестоящими руководителями. Основная трудность состоит в том, чтобы выделить влияние обучения из всего комплекса факторов, определяющих указанные характеристики. Кроме того, с усложнением характера труда возникает проблема временного «лага», так как результаты подготовки специалистов и руководителей высшей квалификации во многих случаях проявляются через определенный промежуток времени.

Для оценки эффективности деятельности системы подготовки персонала можно использовать количество обученных или сумму затрат. Целесообразно определить, насколько повысился реальный эффект от работы руководителя и специалиста после окончания обучения, решает ли он такие задачи, которые раньше были ему недоступны, правильно ли используется персонал, прошедший подготовку, на практической работе, насколько учебный план соответствует стоящим перед обученными задачам, насколько

полезно обучение для слушателей с точки зрения накопления знаний и навыков, служебной карьеры.

Основными методами оценки могут служить тесты по специально разработанным схемам; интервью с прошедшими курс обучения и их руководителями; метод контрольных групп, при котором тестирование проводится до начала программы и после ее окончания и результаты сравниваются с итогами тестирования группы, не проходившей курс обучения. Метод контрольных групп используется и при оценке различных способов обучения: в двух или нескольких группах слушателей приблизительно равного исходного уровня преподавание ведется по разным программам; сопоставление результатов позволяет выбрать наиболее эффективную.

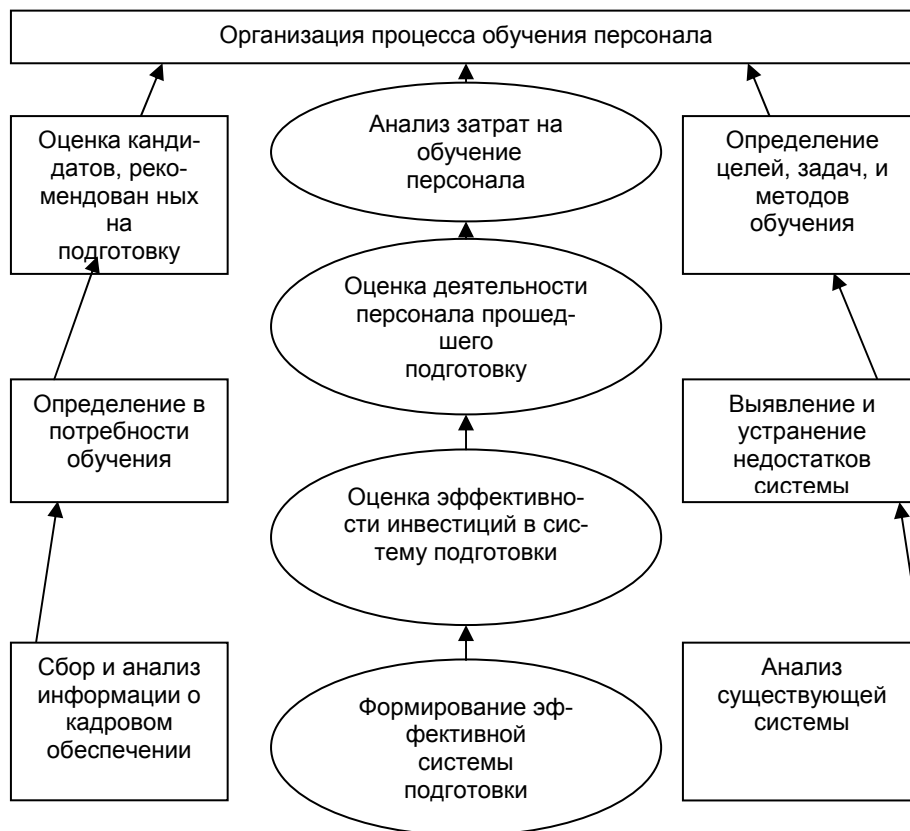


Рис.1.Механизм управления системой подготовки руководителей и специалистов в коммерческом банке

На все указанные выше моменты необходимо обращать внимание при оценке экономической и социальной результативности деятельности управленческого персонала, прошедшего подготовку. В связи с этим предлагается механизм управления системой подготовки руководителей и специалистов (рис.1).

Выводы. Существенной характеристикой этого механизма является то, что одновременно реализуются два направления: первое связано с оценкой кадрового потенциала и возможностями его развития, то есть учитывает человеческий аспект; второе - связано непосредственно с системой обучения персонала банка.

После реализации указанных направлений механизм предполагает организацию процесса обучения, оценку эффективности системы подготовки руководителей и спе-

циалистов. Заключительным этапом является формирование в коммерческом банке эффективной системы обучения персонала.

Применение в коммерческих банках предлагаемого механизма управления системой подготовки руководителей и специалистов позволит сформировать в них более совершенную систему обучения персонала, оптимизировать затраты на обучение персонала и повысить эффективность персонального менеджмента.

Литература

1. Хачванкян В.В., Газарян А.З., Менеджмент. Принципы эффективного управления предприятием: Учеб.- практ.пособие.- Донецк: ИД «Кальмиус». – 2007. -492 с.
2. Балтачьева Н.А. Качество руководителей и специалистов как фактор повышения инвестиционной привлекательности предприятия// Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов.- Донецк: Доннечина, 2001 – с.271-272.
3. Лукьянченко Н.Д. Управление трудом на промышленных предприятиях. – Донецк: Донбасс, 1996.-330с.

УДК 338.658.01

А.Н. Колосов

СОВРЕМЕННЫЙ ТЕЗАУРУС МЕНЕДЖЕРА ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассматривается сущность организационного поведения предприятий через формирование соответствующего тезауруса, как «систематизированного набора данных», отображающих эту новую область деятельности

Постановка проблемы. Решающим недостатком организации деятельности многих предприятий является ее инертность, неспособность своевременно приспособиться к новым условиям, диктуемым современной рыночной средой. Преодоление этих явлений во многом зависит от того, как скоро организационная деятельность предприятий будет преобразована на основе принципов современного *организационного поведения*, понимаемого как «совокупность действий и поступков индивида по его адаптации к условиям и требованиям окружения» [1].

Решение этой задачи требует систематического повышения уровня квалификации менеджеров в сфере современной организации, однако на этом пути имеются объективные проблемы, связанные с неоднозначностью содержания самого термина «организация» и образованного на его основе терминологического аппарата. В русском языке термину «организация» соответствует множество значений: организованность и строение, создание и упорядочение, взаимосвязь и соотношение частей целого, добровольное объединение, предприятие и многие другие. Следствием этого является смешение различных понятий, выражаемых словосочетаниями на основе термина «организация». Это препятствует четкому определению места организации в современном менеджменте, распределению ролей в части систематического совершенствования организации, однозначному пониманию содержания организационной деятельности, ее субъекта и объекта, а отсюда – и внедрению в практическую работу менеджеров методов организационного поведения предприятий, как наиболее соответствующего рыночным условиям.

Состояние исследования проблемы. Проблемы выработки правил *организационного поведения предприятия*, соответствующего условиям его функционирования, привлекают внимание ученых всего мира. Это выразилось, прежде всего, в зарождении с середины XX века и дальнейшем развитии *стратегического управления (менеджмента)* предприятий. С другой стороны, с позиций организационного поведения изучаются явления трудового поведения, проявления организационно-распорядительных и социально-психологических методов руководства, взаимоотношения между подчиненными и руководителями, управление конфликтами, лидерство, формирование команд менеджеров и т.д. [2]. Рассматриваются проблемы поведения индивидов, групп, организаций в конкурентной среде [3], вопросы корпоративной культуры современных организаций [4,5], но все чаще к сфере организационного поведения относят и организационные действия предприятий, как целостных объектов, в современной рыночной среде [6]. Отмечая наличие различных точек зрения по данному вопросу, считаем необходимым уточнение сущности организационного поведения предприятий через формирование соответствующего тезауруса, как «систематизированного набора данных», отображающих эту новую область деятельности [7].

Изложение основного материала.

Формирование семантического тезауруса организационного поведения предприятий. Необходимо и достаточно, что бы такой тезаурус отображал весь спектр знаний во взаимосвязи следующих важнейших значений «организации»:

- 1) как свойства *внутренней упорядоченности, согласованности* элементов любого объекта либо процесса, то есть его *организованности*;
- 2) как «организывания», то есть функции менеджмента по упорядочению взаимодействия элементов деятельности предприятия;
- 3) как свойства *общности, целостности*, проявляемого предприятием в процессе его организационного поведения;
- 4) как формальной системы - предприятия, учреждения, подразделения.

На базе отдельных понятий организации сформировались собственные множества взаимосвязанных терминов, так называемые семантические поля, образованные, большей частью, с использованием одних и тех же слов, одинаковых по форме, но имеющих, однако, различное содержание в контексте того понятия организации, которые они отображают.

Принцип формирования семантических полей *тезауруса* организации продемонстрируем схемой на рис. 1.

Процесс идет, как видим:

- 1) от ядра тезауруса организации к формированию основного семантического поля организации, составляемого терминами с участием одной из словоформ, построенных на основе термина «организация»;
- 2) далее к ассоциативным семантическим полям первого порядка, включающим термины, построенные с участием словоформ основного семантического поля (кроме образованных от термина «организация») и словоформ из различных семантических полей;
- 3) и так далее...расширяя общее семантическое поле организации, ограничивающий контур которого проходит внутри множества семантических полей, словоформы которых вовлечены в поле организации.

В результате, термин «организация производства» отображает два различных понятия: 1 – состояние, качество взаимодействия элементов в производственном процессе (1-е значение «организации») и 2 – процесс придания элементам производственного процесса требуемого характера взаимодействия (2-е значение «организации»). Термин «план организации» отображает и план действий по «организыванию» и отображение образа предприятия на схеме или плане. Соответственно «организационное поведение»

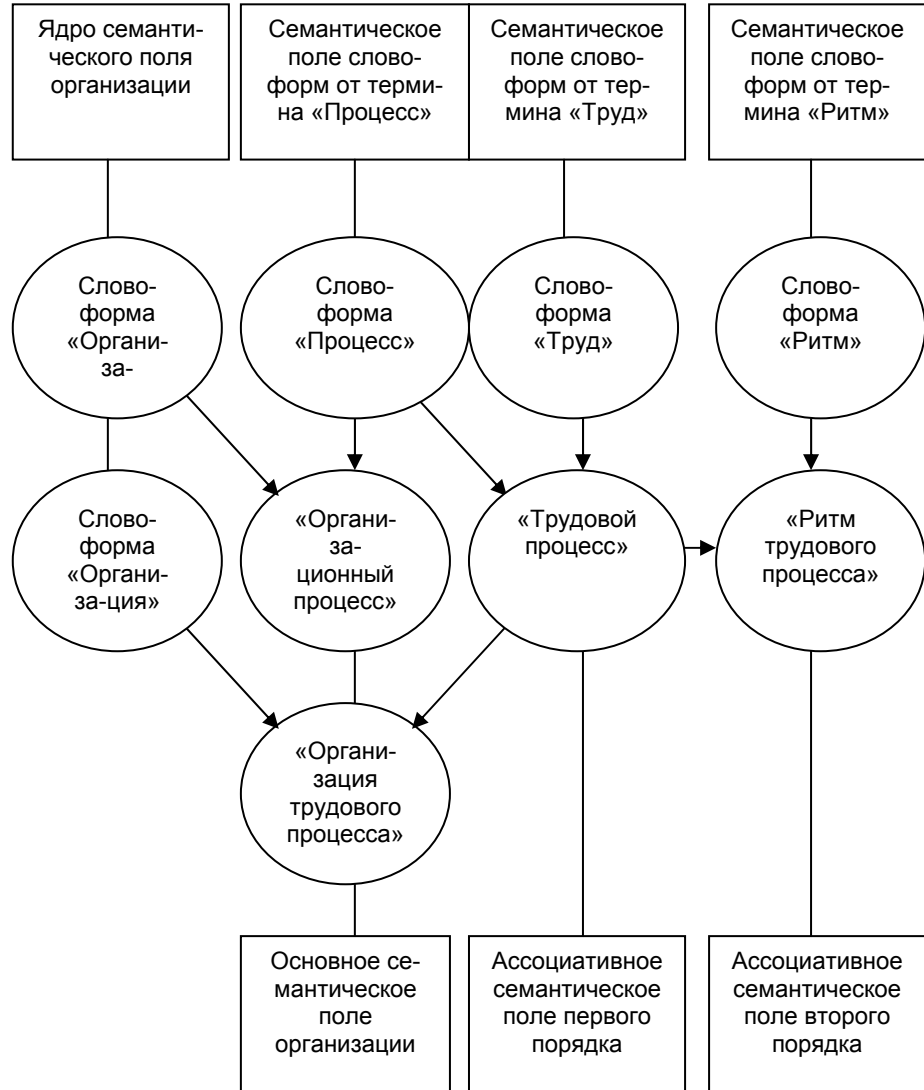
ние предприятия» – есть проявление его целостности, наполняющей 3-е значение «организации».

Построение терминологии организационного поведения на основе разделения семантических полей организации придает ей необходимую однозначность. Например, благодаря этому менеджеру доносится понимание того, что термины «форма» и «метод» организации, нередко воспринимаемые, как одно и то же, в действительности являются различными терминами. Их значение наполняется тем различным содержанием, которое формируется принадлежностью к различным семантическим полям. «Форма» – к семантическому полю на основе 1-го значения организации, а «метод» – на основе второго.

Соответственно под объектом организационной деятельности следует понимать не всю совокупность средств и методов менеджмента, а только совокупность организационных отношений, как видов пространственно-временного взаимодействия материальных и нематериальных элементов, не изменяющего их первоначального физического состояния. Однако функция организации прилагается не только к объекту организации, но и к самому субъекту в виде самоорганизации, придающей требуемые формы самой организационной деятельности, одной из которых является организационное поведение.

Рис.1. Схема формирования семантических полей тезауруса организации

Формирование содержания организационного поведения предприятий на основе семантического тезауруса. Исходя из того, что преобладающим в организационном поведении считается фактор внешней среды, круг вопросов организационного поведения фигурально можно ограничить проекцией стратегического менеджмента на плоскость функции организации, аналогично тому, как стратегическое планирование и стратегиче-



ское управление являются проекциями стратегического менеджмента на традиционные плоскости планирования и управления (рис.2).

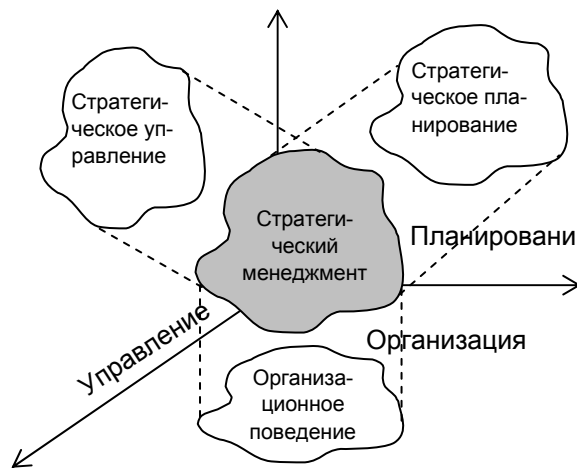
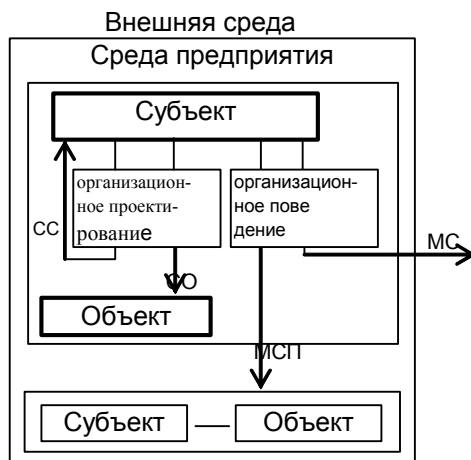


Рис.2. Место организационного поведения в системе менеджмента предприятия

В условиях деятельности предприятия в рыночной среде организационное поведение формирует новый контур осуществления организационной деятельности предприятия – в отличие от традиционной организации – как систему субъектно-объектных отношений, схематически представленную на рис. 3.

Рис.3. Система отношений организационного поведения предприятия:



СО – субъектно-объектных; СС – субъектно-субъектных; МС – межсубъектных; МСП – межсубъектных отношений внутри предприятия

В общем случае, организационное поведение всегда присуще деятельности любого предприятия не только в связи с изменением внешних условий, но и по причине изменений внутренней среды его функционирования. Поэтому в значение термина «организа-

ционное поведение предприятия» вкладывается смысл не просто поведения, а именно адаптивного поведения по отношению к изменяющимся условиям деятельности.

Весь исторически обусловленный путь развития теории и практики организации предприятий представляет собой процесс накопления предприятиями адаптивных свойств и, соответственно, преобразования организации деятельности предприятий в систему организационного поведения. Покажем некоторые примеры этого проявления в табл.

Т а б л и ц а 1

Направления изменений в деятельности предприятий и накопление адаптивных средств их осуществления

Фактор изменений	Направление изменений	Накопление средств адаптации
Потребность в массовой продукции	Специализация предприятий	Применение специального оборудования
	Повышение производительности	Применение поточной организации
Потребность в разнообразии продукции	Применение многономенклатурных поточных линий	Применение специализированного переналаживаемого оборудования
Потребность в индивидуализированной позаканной продукции	Универсализация предприятий	Применение универсального оборудования
Потребность в гуманизации условий труда	Развитие механизации	Применение средств механизации тяжелого ручного труда
Рост стоимости рабочей силы	Экономия труда и высвобождение рабочей силы	Автоматизация производства
	Экономия интеллектуального труда	Компьютеризация и комплексная автоматизация производства
Потребность в ускорении и удешевлении переналадки на другую продукцию	Организация гибкого производства	Применение программно управляемого оборудования (с ЧПУ), робототехники, групповой технологии и организации
Потребность в регламентации процессов руководства предприятиями	Бюрократизация сферы руководства	Развитие линейно-функциональных структур руководства
Потребность в перестройке руководства на решение новых задач	Развитие ситуативных (адхократических) принципов руководства	Развитие целевых, диагональных, матричных структур руководства, временных трудовых и творческих коллективов, ситуативных команд
Потребность выхода на зарубежные рынки	Глобализация деятельности	Создание зарубежных филиалов

Продолжение таблицы 1

Необходимость борьбы за рынки сырья и сбыта	Вертикальная Интеграция	Создание концернов и корпораций, выкуп предприятий поставки сырья и сбыта продукции
Необходимость отстаивать отраслевые интересы	Горизонтальная интеграция	Создание ассоциаций, выкуп родственных предприятий
Потребность соединения капиталов	Согласование интересов собственников	Акционирование, корпоратизация
Потребность в дополнительном капитале	Привлечение партнеров	Эмиссии акций
Потребность в динамичной кооперации	Формирование юридически защищенных партнерских связей	Применение принципов «аутсорсинга», создание «виртуальных» предприятий
Необходимость в использовании потенциала коллектива	Развитие интрапреднерства	Придание самостоятельности подразделениям предприятий

Организационное поведение связывает воедино изменение параметров изменяющейся внешней среды с параметрами организации внутри предприятия, на стыке сопоставления которых формируется организационное решение, принимаемое субъектом организационной деятельности и реализуемое посредством двух функциональных блоков организации:

- 1) организационного проектирования, как инструмента выработки решений по переводу действующей организации в новое стационарное состояние;
- 2) организационного поведения, как инструмента изменения стационарного состояния предприятия на рынке с целью снижения негативного воздействия изменяющейся среды или для получения организационных преимуществ.

Два основные функциональные блока организационной деятельности – организационное поведение и организационное проектирование взаимодействуют в форме определенного цикла, представленного схемой на рис.4.



Рис.4. Цикл взаимодействия организационного поведения и организационного проектирования

Основным императивом организационного поведения является принятие организационного решения, как реакции на изменившиеся внешние и внутренние условия деяте-

льности предприятия. Невозможность зачастую прямым образом рассчитать последствия организационных решений в условиях неопределенности требует их обоснования на основе игрового моделирования. В качестве критериев принятия решений необходимо использовать принцип минимакса, который применительно к конкретному решению может иметь, например, форму максимина, то есть такого положительного результата, который гарантированно может быть достигнут при наихудшем варианте развития событий. В других случаях - форму минимакса, который обеспечит наименьший из всех возможных проигрышей, какие ожидают предприятие.

В стремлении обеспечить стабильность деятельности предприятия следует отдавать приоритет его организационной устойчивости, которую в соответствии с современными воззрениями на теорию нелинейных процессов следует понимать не как сохранение действующей формы организации всеми способами, а, наоборот, как способность предприятия своевременно преобразовывать формы организации в соответствии с изменяющимися условиями. В процессе перехода от одного организационного состояния к другому, во избежание развития кризисных явлений из-за несоответствия действующей организации изменившимся условиям, предприятие входит в состояние организационной неустойчивости, которое следует считать не только допустимым, но и неизбежным, поскольку оно сопровождает процесс смены организационных форм. Задача эффективного организационного поведения состоит в отслеживании особого момента – так называемой точки организационной бифуркации, когда должна быть проведена соответствующая реорганизация, а в случае пропуска которой, неизбежно нарастание кризисных явлений [8].

Выводы. Рассмотренные в статье вопросы формирования тезауруса *организационного поведения* предприятий должны стать важнейшим направлением освоения менеджерами предприятий рекомендаций современной науки и их применения в практической деятельности.

Литература

1. Яндекс. Словари. – <http://slovari.yandex.ru>.
2. Резник С. Д. Организационное поведение. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.
3. Латфуллин Г., Громова О. Организационное поведение: Учебник для вузов. – С.-Петербург: Питер, 2006. – 432 с.
4. Роббинс Стивен П. Основы организационного поведения. – М.: Вильямс, 2005. – 448 с.
5. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Организационное поведение. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 400 с.
6. Шорохов Ю.И., Глушков А.В., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение: Учебное пособие для студентов экономических факультетов. – М.: ПЕР СЭ, 2000. – 128 с.
7. Словарь иностранных слов./ 7-е изд., перераб. – М.: Русский язык, 1980. – 624 с.
8. Колосов А.Н. Распознавание образов организационной динамики./Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Збірник наукових праць, № 17 (1)/ 2007. – Луганськ: Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2007. – С. 102 – 113.

С.М. Корчака

**ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВО-УПРАВЛІНСЬКОГО
ПОТЕНЦІАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У статті розглядаються проблеми підвищення ефективності використання кадрово-управлінського персоналу в ринкових умовах. Розроблені методичні підходи і визначені основні шляхи підвищення ефективності використання кадрово-управлінського персоналу.

Постановка проблеми. Теорія і методологія управління персоналом повинна орієнтуватися на проблеми ефективності, так як у сучасних умовах управління підприємством будь-якої галузі і форми власності має спрямовуватись на підвищення ефективності управління персоналом і удосконалення організаційних процесів.

Проблема підвищення ефективності управління персоналом є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, так як стан її розробки в Україні може позитивно вплинути на реалізацію реформ та стратегію розвитку економіки.

Вагома роль у вирішенні цих питань належить кадрово-управлінському потенціалу, тому проблеми підвищення ефективності його використання є актуальними, сучасними і вагомими.

Аналіз публікацій. В наукових публікаціях С.І. Бандура, Д.П. Богині, В.М. Данюка, А.М. Колота, Я.В. Крушельницької, Н.Д. Лук'яненко, М.В. Петюха та інших вчених і практиків узагальнені різні теоретичні і практичні аспекти трудових відносин, проблеми ефективної мотивації в управлінні персоналом, організаційні аспекти управління. Проте питання підвищення ефективності використання кадрово-управлінського персоналу в сучасних умовах не отримали ще відповідного розвитку.

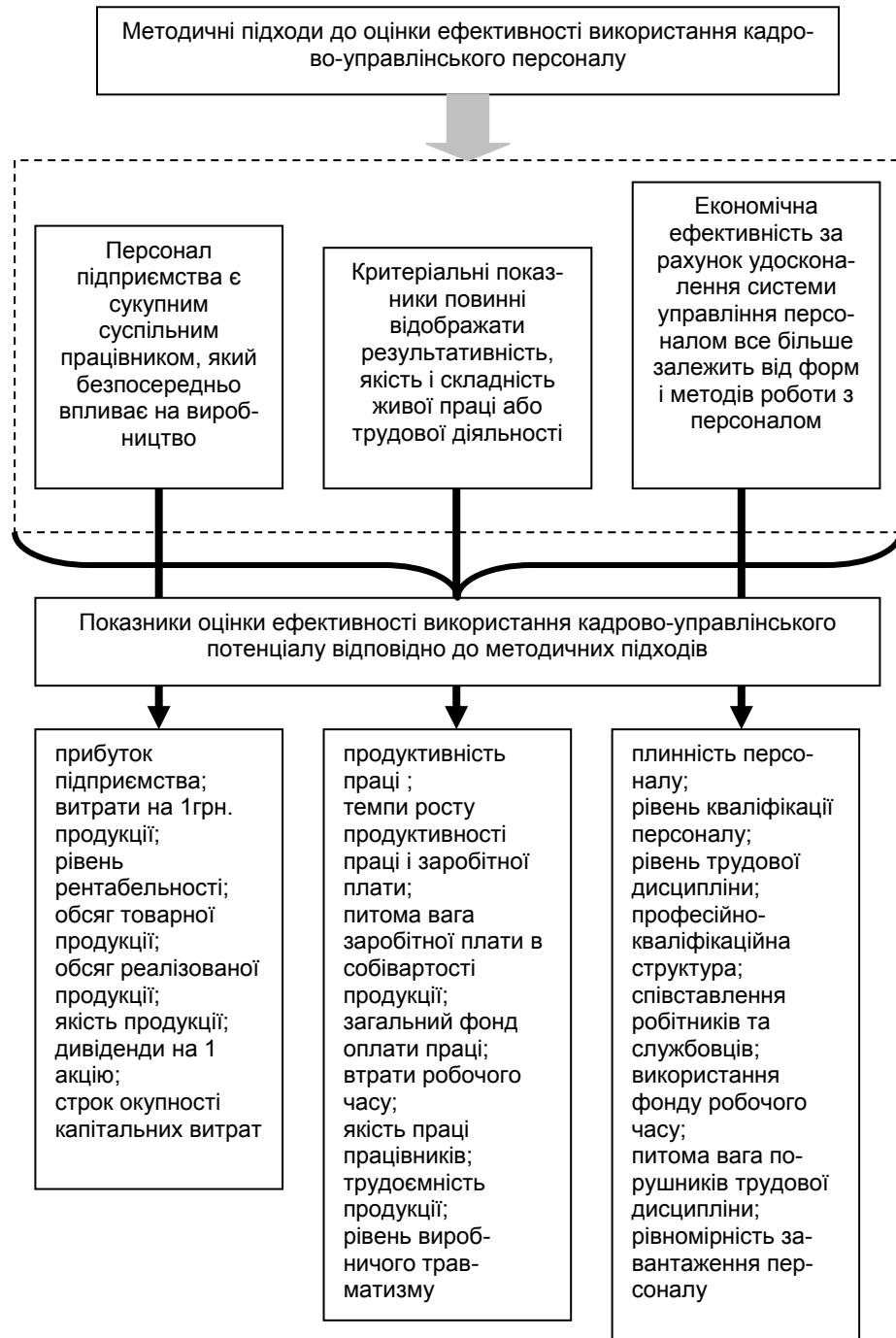
Тому **метою даної статті** є на базі проведених наукових досліджень розробити методичні підходи і визначити основні шляхи підвищення ефективності використання кадрово-управлінського персоналу в умовах ринкових перетворень. процесом, його кінцевим результатом, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу. Згідно точки зору українських вчених, не існує єдиного підходу до проблеми визначення ефективності використання кадрово-управлінського потенціалу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом, його кінцевим результатом, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємства.

Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичних підходи до оцінки ефективності використання кадрово-управлінського персоналу (рис. 1) [1, 2].

В сучасних умовах ринкової трансформації економіки України використання кадрово-управлінського персоналу є одночасно і засобом, і інструментом реалізації кадрової політики організації. Сьогодні підприємство будь-якої галузі і форми власності формує свою кадрову політику, охоплюючи всі сфери роботи з персоналом усередині організації (у рідкісних випадках і тільки в найбільших компаніях можлива деяка децентралізація в питаннях такої політики).

Проведення кадрово-управлінським персоналом єдиної кадрової політики дозволяє організації не тільки уникати багатьох трудових конфліктів і заощаджувати значні засоби, але й саме головне, домогтися високої віддачі від персоналу.



вищується по мірі зростання ролі людського чинника на виробництві та досягнення фінансового його успіху в ринковій економіці.

Рис. 1. Методичні підходи та показники оцінки ефективності використання кадрово-управлінського персоналу

Необхідно відмітити, що для багатьох ефективно функціонуючих підприємств, головним питанням є подолання розриву між розвитком інноваційних стратегій, створенням нових якісних продуктів, організаційних структур, з одного боку, і правильне використання і розвиток трудового потенціалу, з іншого. Це пов'язано з тим, що людський чинник стає головним фактором виробництва, і, завдяки цьому, працівник з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробничого процесу, який може і бажає брати участь в управлінні не лише тактичного, а й перспективного значення.

Діяльність кадрово-управлінської служби повинна забезпечити більш повне сполучення інтересів робітників з інтересами підприємства, підвищення їхньої зацікавленості в зростанні ефективності праці і поліпшенні кількісних і якісних його показників. Одночасно кадрово-управлінський персонал повинен стежити за ростом кадрів, їхньою підготовкою до постійно мінливих умов виробництва.

Висновки. Основні шляхи підвищення ефективності використання кадрово-управлінського персоналу, на нашу думку, полягають в наступному:

- створення високоякісного інформаційного забезпечення: нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації тощо;
- удосконалення процесу підбору, комплектування і розстановки кадрів;
- організація проведення ефективного поділу і кооперування праці;
- створення сприятливих умов праці, які відповідають сучасним вимогам виробництва;
- створення організації й обслуговування робочих місць на європейському рівні;
- проведення ефективного моніторингу ритмічності виробництва;
- комп'ютеризація обліку і контролю результатів виробництва в усіх структурних підрозділах;
- створення ефективного мотиваційного механізму;
- удосконалення оплати праці, враховуючи кваліфікаційно-професійну характеристику працівника, ділові якості, кінцеві результати діяльності;
- удосконалення морального стимулювання якісної праці.

Комплексне використання вищезазначених заходів кадрово-управлінським персоналом підприємства будь-якої галузі і форми власності сприятиме поліпшенню ефективності функціонування підприємства та якості трудового життя персоналу, що є вагомим завданням менеджменту персоналу в умовах європейської інтеграції економіки України.

Література

1. Лукьянченко Н.Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях / Вісник Донецького університету. – Вип.2. – 1998. – С. 7-11
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебн.пос. / Под ред. П.В.Шереметова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 312 с.

Т.А. Костишина

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ЯК СКЛАДОВА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ СПОЖИВЧОЇ
КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ**

У статті розглянуті проблеми удосконалення підвищення кваліфікації управлінських кадрів системи споживчої кооперації України. Особлива увага приділена заходам стосовно забезпечення високого методичного рівня навчального процесу, удосконалення і поповнення його методичного забезпечення, посилення цілеспрямованої практичної підготовки управлінського персоналу у процесі навчання.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та необхідності інтегрування у світовий (європейський) економічний простір головним напрямом стратегії розвитку України має стати конкурентоспроможність як імовірність реалізації конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Забезпечення конкурентоспроможності України в XXI столітті пов'язане з вирішенням ряду стратегічних завдань, спрямованих на реалізацію її факторних переваг, інфраструктурного, наукового, інноваційного та матеріально-ресурсного потенціалу. Розв'язання поставлених завдань значною мірою залежить від конкурентоспроможності усіх галузей діяльності, у тому числі й споживчої кооперації.

Важливою складовою зростання конкурентоспроможності споживчої кооперації є, на нашу думку, підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

В сучасних умовах різко зростають вимоги до менеджменту персоналу. Це пов'язано з тим, що суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може й бажає брати участь в управлінні, прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємств [1, с. 3].

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління персоналом розглянуті в працях вітчизняних і зарубіжних таких вчених як: О. Амосов, М. Армстронг, Т. Базаров, Д. Богиня, О. Виханський, В. Герасимчук, В. Гриньова, О. Єгоршин, Г. Емерсон, Дж. Іванцевич, О. Кібанов, А. Колот, С. Оборська, Ю. Одегов, Н. Павловська, В. Пономаренко, Ф. Тейлор, В. Травін, А. Файоль, Ю. Ципкін, З. Шершньова, Г. Щокін та ін., але чимало питань залишаються актуальними для вивчення і в наш час. Серед них можна визначити такі: визначення залежності стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації. Формування соціально спрямованого управління в Україні на підприємствах різних галузей і форм власності, зокрема споживчої кооперації, потребує подальшого дослідження цієї комплексної багатогранної проблеми як у теоретичному, так і в практичному аспекті. Недостатньо дослідженими є проблеми удосконалення перепідготовки управлінських кадрів, тому метою даної статті є:

- визначення стану підвищення кваліфікації управлінських кадрів системи споживчої кооперації за 2002-2007 роки;
- формування концепції удосконалення підвищення кваліфікації управлінських кадрів системи споживчої кооперації України.

У системі споживчої кооперації України підвищенням кваліфікації управлінських кадрів займається Полтавський університет споживчої кооперації України та Львівська

комерційна академія. У структурі кожного вузу виділений підрозділ – Міжгалузовий інститут підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів ПУСКУ та Інститут післядипломної освіти ЛКА. Стан підвищення кваліфікації управлінських кадрів Міжгалузовим інститутом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів ПУСКУ відображений у табл. 1.

Велика кількість управлінських кадрів по підвищенню кваліфікації у 2005-2006 навчальному році пояснюється проведенням тематичних семінарів з "Фінансового менеджменту". Це пов'язано з тим, що ринкове реформування економіки України визначило напрями корінних змін у сфері управління фінансами та необхідність вивчення їх закономірностей в умовах адаптації до нового середовища господарювання.

На сучасному етапі перед системою споживчої кооперації актуальним є завдання: підготовка висококваліфікованих керівних кадрів та спеціалістів, обізнаних зі стратегією і тактикою фінансового забезпечення підприємств, які вміють управляти грошовими потоками та знаходити оптимальні фінансові рішення.

Т а б л и ц я 1

Показники підвищення кваліфікації голів правлінь райспоживспілок, районних споживчих товариств України за 2002-2007 роки

Облспоживспілки	Роки					Всього
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Кримспоживспілка	5	-	2	37	6	50
Дніпропетровська	5	6	5	44	14	74
Кіровоградська	-	2	1	51	1	55
Луганська	-	2	2	28	6	38
Миколаївська	1	1	2	18	1	23
Одеська	-	-	-	51	3	54
Полтавська	6	1	-	50	2	59
Сумська	4	1	3	23	2	33
Харківська	1	5	1	50	8	65
Херсонська	5	5	4	38	4	56
Черкаська	4	1	1	40	1	47
Чернігівська	2	5	5	35	7	54
Усього	33	29	26	465	55	605

Підвищення кваліфікації – це систематичне оновлення та поглиблення як професійних знань, умінь та навичок за спеціальністю, професією, так і інтелектуального та культурного рівня спеціалістів. В умовах реформування економіки, швидкого розвитку новітніх технологій оновлення знань фахівців через підвищення кваліфікації, на думку автора, необхідно здійснювати не рідше одного разу на три роки.

Підвищення кваліфікації як форма навчання передбачає проведення постійно діючих курсів, тематичних, короткотермінових семінарів-тренінгів, виїзних занять з метою:

- удосконалення та оновлення знань з правових, економічних, управлінських та інших сучасних питань господарської діяльності в умовах формування ринкового середовища;
- придбання нових додаткових знань та вмінь згідно професійних вимог керівників та спеціалістів в галузі досягнень з актуальних напрямів діяльності народного господарства.

Загальні показники підвищення кваліфікації управлінського персоналу різного рівня системи споживчої кооперації представлені у табл. і 2.

Т а б л и ц я 2

Показники підвищення кваліфікації управлінського персоналу різних рівнів системи Укоопспілки за 2002-2007 роки

Облспоживспілки	Роки					Всього
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Кримспоживспілка	21	18	11	16	26	92
Вінницька	1	2	-	-	-	3
Волинська	5	1	1	-	2	9
Дніпропетровська	40	43	21	31	15	150
Житомирська	1	3	-	-	5	9
Закарпатська	-	-	-	-	2	2
Івано-Франківська	2	-	-	-	2	4
Кіровоградська	4	13	11	14	24	66
Луганська	13	20	22	17	13	85
Львівська	-	-	1	-	1	2
Миколаївська	8	12	8	4	8	40
Одеська	3	14	19	14	4	54
Полтавська	20	12	4	-	3	39
Рівненська	1	1	1	-	-	3
Сумська	10	9	9	4	13	45
Тернопільська	2	-	1	-	1	4
Харківська	8	20	16	11	16	71
Херсонська	13	18	26	27	21	105
Хмельницька	1	-	-	-	-	1
Черкаська	29	16	16	8	6	75
Чернівецька	-	-	-	1	3	4
Чернігівська	19	22	21	21	17	100
Усього	201	224	188	168	182	963

Для ефективного здійснення навчального процесу на факультеті підвищення кваліфікації Полтавського університету споживчої кооперації України необхідні висококваліфіковані кадри, нове матеріальне та науково-методичне забезпечення, а також прогресивна методика навчання. Для досягнення цієї мети необхідне вирішення першочергових завдань, які повинні бути реалізовані в процесі діяльності факультету підвищення кваліфікації на майбутній період:

- розширення сфери діяльності та надання освітніх послуг у формі підвищення кваліфікації для підприємств споживчої кооперації;
- формування груп перепідготовки фахівців одного профілю в межах однієї облспоживспілки та проведення курсів підвищення кваліфікації за проблемами, визначеними ними;
- організація комплектування планових груп з числа спеціалістів і керівників системи споживчої кооперації, набору слухачів з актуальних тематичних курсів з числа підприємств інших відомств Полтавської області за допомогою використання конкретних рекламних заходів та пакету пропозицій з нових напрямів навчання;
- забезпечення періодичного взаємного обміну інформацією з облспоживспілками та іншими замовниками з метою максимального задоволення їх запитів зі змісту та якості навчання;
- розробка навчально-тематичних планів та програм сучасних актуальних напрямів, розрахованих на широке коло спеціалістів споживчої кооперації та підприємств інших галузей та форм власності;
- підвищення науково-теоретичного рівня навчання, використання кафедрями університету результатів власних наукових досліджень, новітніх розробок, які охоплю-

ють різні сфери господарської діяльності підприємств та організацій системи споживчої кооперації й інших галузей і форм власності.

- Посилення цілеспрямованої практичної підготовки управлінського персоналу на факультеті підвищення кваліфікації згідно нашої точки зору повинне здійснюватися за рахунок:

- використання у процесі навчання матеріалів фактичного передового досвіду діяльності конкретних підприємств і організацій системи споживчої кооперації, підприємств інших форм власності, підприємств з розвинутою ринковою економікою;

- залучення до участі у проведенні курсів і тематичних семінарів-тренінгів керівників та провідних спеціалістів управлінь Укоопспілки, інших державних служб;

- використання кращих підприємств та організацій системи споживчої кооперації для проведення виїзних занять, створення техноцентрів міжрегіонального рівня;

- підвищення кваліфікації викладачів, зайнятих у навчальному процесі на факультеті підвищення кваліфікації на кращих підприємствах споживчої кооперації та інших галузей, участь викладачів у науково-практичних семінарах, що проводяться Укоопспілкою.

- Забезпечення високого методичного рівня навчального процесу на факультеті підвищення кваліфікації повинно здійснюватися за умови:

- розробок і проведення ділових ігор;

- моделювання практичних ситуацій;

- використання комп'ютерних систем у вирішенні професійних завдань, створення нового інформаційного ресурсного потенціалу, комп'ютерних технологій з актуальних питань і напрямів господарювання;

- Удосконалення і поповнення методичного забезпечення навчального процесу управлінського потенціалу, на думку автора, повинне включати:

- розробку методичних рекомендацій для практичного використання найбільш актуальних і важливих питань на основі замовлень підприємств споживчої кооперації і різних галузей;

- розробку роздавального матеріалу з усіх тем курсів підвищення кваліфікації як в електронному, так і у паперовому варіантах;

- підготовку відеофільмів, експрес-інформацій, які відображають нові досягнення господарювання конкретних підприємств споживчої кооперації;

- інформаційне забезпечення представників управлінського персоналу в процесі навчання.

Комплексний підхід до організації навчання дасть можливість в майбутньому після його завершення правлінням споживчих товариств і споживспілок підвищити ефективність діяльності підприємств різних галузей, підвищити рівень менеджменту персоналу, удосконалити стимулювання праці працівників, що безумовно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності системи споживчої кооперації в сучасних умовах трансформаційного розвитку економіки України.

Література

1. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг.ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2005. – 398с.

Т. Коханский

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РАСКРЫТИИ ЗНАНИЙ В БАЗАХ ДАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯ

Каждому предприятию необходимы информация и знания для удержания конкурентной позиции на современном рынке. Для улучшения процесса накопления и раскрытия знаний в базах данных предприятия могут применять искусственный интеллект, получая новые знания, необходимые для эффективного прогнозирования и принятия стратегических решений. Рис. 1, ил. 14.

Динамика окружающих изменений, появление на рынке новых предприятий и рост конкуренции вынуждает экономические субъекты предпринимать интенсивные предпринимательские действия. Большое значение имеют те из них, которые связаны с поиском, обработкой и использованием данных, информации и знаний. Доступные на сегодняшний день на рынке новые информационные технологии очень полезны в эффективной реализации процессов поиска знаний из доступных баз данных. Раскрытие и умелое управление знаниями, а также интеллектом работников - это важнейшие факторы, влияющие равно как на долговременные действия, так и на текущую деятельность целого предприятия. Следовательно, управление современной фирмой требует доступа к актуальной информации и знаниям, которые позволят быстро принимать оптимальные решения. В интеллектуальном поиске знаний в базах данных применим искусственный интеллект - Artificial Intelligence - отдел информатики, предметом которого является исследование правил, управляющих так называемым интеллектуальным поведением человека, создание формальных моделей этого поведения, и, в результате, компьютерных программ, симулирующих это поведение[2]. В свою очередь, интеллектуальное поведение - это: восприятие, распознавание, оперирование символами, обучение, разрешение проблем, творчество и прочее.

В эффективном поиске знаний в базах данных очень полезным, по мнению автора, может быть представленный искусственный интеллект, то есть Data Mining и среда Oracle 9i.

Знания являются основой существования и функционирования каждого предприятия, а вместе с тем является его материальным ресурсом. Также они тесно связаны с информацией. Несмотря на то, что понятия „информация” и „знания” бывают часто взаимозаменяемы, между ними существует явное различие[9]. Знания являются применением информации на практике[4]. Одним из существенных разделений знаний на предприятии является разделение по определённым свойствам на[12]: знания явные и знания скрытые. Благодаря раскрытию знаний, субъекты в состоянии усовершенствовать четко функционирующие процессы, с целью максимизации эффективности их действия. Литература по теме представляет широкий спектр определения понятия раскрытия знаний в базах данных (Knowledge Discovery in Databases), которые идентифицируют, что это:

- поиск полезных знаний с использованием данных, собранных в различных базах данных[1];
- нетривиальный процесс поиска скрытой, прежде неизвестной, но потенциально полезной информации в базах данных[8];
- добывание знаний из данных, собранных в больших базах данных, связанных, например, с: правилами поведения, регулярными действиями, образцами и моделями поведения, постоянными и стабильными связями рыночных партнёров и т. п.[3]

Следовательно, раскрытие знаний в базах данных заключается в поиске чётких схем и образцов, которые не были ранее известны, но могут быть потенциально полезны в процессе принятия решений и формировании базы данных. Этот процесс использует множественный опыт искусственного интеллекта и механического обучения.

Процесс раскрытия знания с помощью искусственного интеллекта (интеллектуальных методов переработки данных) в базах данных состоит из следующих этапов[6]: накопление данных, очистка, интеграция, отбор, трансформация, „извлечение” (закрывающееся в использовании интеллектуальных методов переработки данных, с целью получения, кроме прочего, правил, схем, структур зависимости), проверка, презентация знаний.

Чаще всего процесс раскрытия знаний в базах данных состоит из следующих этапов[7]: консолидация данных - сводится к выбору связей и сокращений, которые будут исследованы, а также к определению способа сочетания связей; преобразование данных - конверсия типов атрибутов, определение разведанных атрибутов, смена ценностей непрерывных на тактичные; эксплорация данных - экстракция знаний из данных, служащих для генерирования, например, правил, дерева решений и т. п.; интерпретация результатов и визуализация данных - выбор наиболее интересных знаний и представление их в чёткой и понятной форме, поддержанной визуализацией результатов.

Одним из наиболее динамично развивающихся направлений информатики в последние годы является эксплорация данных (Data Mining). Это новая отрасль знаний, которая пробуждает большой интерес людей бизнеса в реализации процессов раскрытия знаний в базах данных. Она объединяет многие дисциплины из области, например, эконометрии, статистики, операционных исследований, математических техник решения проблем, экономики и организации предприятий, теории и инструментов анализа в условиях неуверенности, оптимизации систем баз. Современные предприятия в эксплорации данных видят ответы - каким образом наиболее эффективно использовать накопленные данные в операционных базах для целей содействия своему бизнесу, и преобразовать их в полезное знание, необходимое для стратегического управления.

Data Mining является существенным шагом в процессе раскрытия знаний в базах данных. Под этим понятием подразумеваются статистические методы и методы искусственного интеллекта, которые предоставляют возможность раскрытия неизвестных ранее зависимостей (правил) между данными в накопленных сборниках данных[5].

Методы Data Mining можно поделить с учетом[5]: критериев цели, характера связей или распределения объектов (свойств). Критерии цели позволяют выделить методы: классификации, регрессии, группировки, раскрытия секвенции, раскрытия характеристик, дискриминации (извлечения), раскрытия ассоциаций, открытия изменений и отклонений. В свою очередь характер связей или распределение объектов выделяют методы: линейные и нелинейные.

Процесс эксплорации данных графически представляет ижеследующий рисунок.

Обычно техника эксплорации данных делится на шесть основных классов[11]: раскрытие образцов секвенции, раскрытие ассоциаций, распределение, открытие изменений и отклонений, раскрытие классификаций, раскрытие сходств во временных течениях. В свою очередь, к техникам эксплорации данных следует отнести, помимо прочего[5]: анализ дискриминации, логистическую регрессию, дерево решений, размытые сборы - размытая логика и размытые правила, искусственные нейтоновые сети, генетические алгоритмы, анализ скоплений, анализ корреспонденции, технику PROMETHEE.

Развитие информационных технологий создало новые возможности использования их в процессе раскрытия знаний в базах данных. Примером может быть среда Oracle версия 9i[10], которая имеет развитые механизмы, позволяющие проведение процесса эксплорации данных. Механизм Data Mining состоит из двух компонентов:

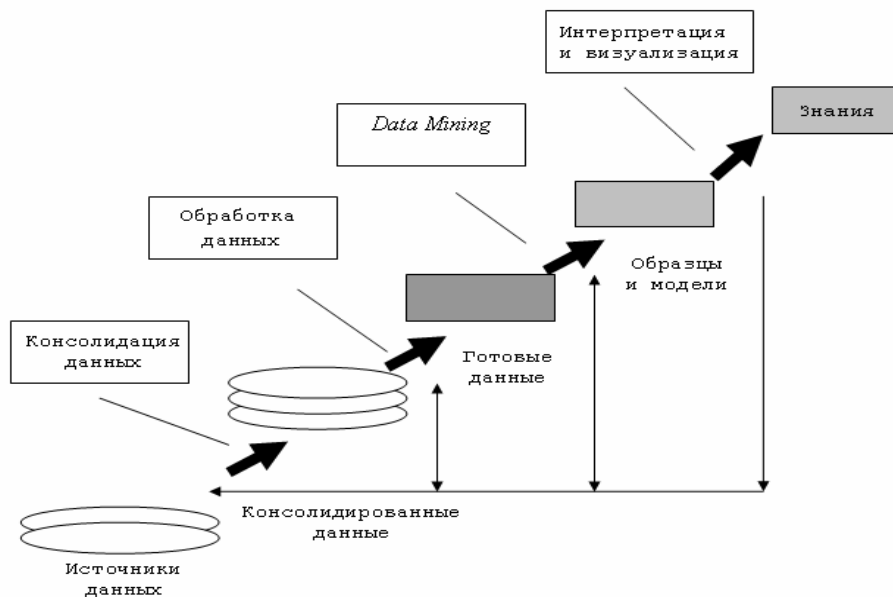


Рис. 1. Процесс эксплорации баз данных
 Источник: <http://www.kdd.di.unipit.it/>

- Oracle Data Mining API (Application Programming Interface) - построенный на программистской платформе комплекс функций, позволяющий пользователю выполнять определённые функции;
- Data Mining Server DMS - сервер базы данных, в котором хранятся входные данные, которые состоят из репозитория выполняемых действий, а также результатов выполненных заданий.

Алгоритмы, встроенные в среду Oracle, имеют широкое применение в формировании систем класса CRM (Customer Relationship Management). Это создает возможность обеспечения этой среды модулем Business Intelligence, который направлен на содействие лицам, ответственным за принятие решения при применении алгоритмов искусственного интеллекта. В среде Oracle версия 9i встроены такие функции Data Mining, как: классификация, распределение и раскрытие ассоциаций. Для реализации функции классификации применяется классификатор адаптационная сеть Bayesa ABN (Adaptive Bayes Network), Наивный классификатор Bayesowski – NBN (Naive Bayes Network), Искатель модели (Model Seeker). Эти классификаторы были установлены в среде и стали доступными пользователю в форме классов языка Java.

Динамика развития бизнеса уверила предприятия и их менеджеров в том, что информация является большой ценностью и силой. Благодаря имеющимся точным знаниям в соответствующем периоде времени можно выиграть перевес на всё более конкурентных рынках. Результатом развития информатики является возникновение большого количества баз данных. В них содержится настолько большое количество информации, что появилась необходимость создания систем и разработки методов использования искусственного интеллекта, который будет в состоянии анализировать эти данные и преобразовывать их в уточненные и полезные знания. Методы раскрытия знаний Data Mining совершат революцию в области возможностей использования информации, содержащейся в базах данных. В свою очередь, их инструменты позволяют не только раскрывать

знания, но также и анализировать их, генерировать соответствующие рапорты, которые используются в прогнозировании. Полученные новые знания в комплексе с возможностями прогнозирования, позволяют достигать перевеса над конкурентами за очень короткое время. В свою очередь, быстрое развитие информационных технологий генерирует развитие искусственного интеллекта, который предоставляет возможность более эффективно раскрывать знания в базах данных, а, в результате, получать новые полезные знания.

Литература

1. Baborski, Metody indukcyjnego pozyskiwania wiedzy w systemach sztucznej inteligencji [W:] Inteligentne systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu, red. H. Soroka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1995.
2. Encyklopedia, PWN, Warszawa 2004
3. J. Han, Data Mining techniques, Conference Tutorial ACM - SIGMOD'96, June 1996
4. J. Penc, Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku [W:] Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna, red. W.M. Grudzewski i I. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
5. M. Lasek, Nowe metody wykorzystania wiedzy i wspomagania procesu decyzyjnego (Data Mining), „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” Nr 7/2004.
6. M. Nycz, B. Smok, Problemy pozyskiwania wiedzy z baz danych [W:] Prace Naukowe nr 850, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000
7. M. Zakrzewicz, Data Mining i odkrywanie wiedzy w bazach danych, Konferencja PLOUG'97, Zakopane 1997
8. P.G. Sharpio, W.I. Frawley Knowledge Discovery in Databases, The AAAI Press, 1991
9. Patrz szerzej T. Kochański, Informacja i wiedza w koncepcji Business Intelligence przedsiębiorstwa, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” Nr 11/205, Warszawa.
10. Program Oracle 9, Data Mining Concepts, Release 2 (9.2), Part. No. A95961-01, 2002.
11. T. Morzy, Eksploracja danych: Problemy rozwiązania. Konferencja PLOUG'99, Zakopane 1999.
12. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw [W:] Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna, red. W.M. Grudzewski i I. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.

УДК 658.310.8

В.О. Кравченко

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

У статті розглядається взаємозв'язок стратегії управління персоналом з загальною стратегією підприємства. Уточнюється поняття механізму мотивації управлінського персоналу; розроблена циклічна модель мотивації управлінського персоналу; запропоновані напрями регулювання трудової мотивації управлінського персоналу підприємств. Визначені стратегічні завдання в області перспективного формування трудової мотивації управлінського персоналу.

Постановка проблеми. Як відомо, управлінський персонал відіграє особливу роль у діяльності промислового підприємства. Безпосередньо не створюючи матеріальних благ чи послуг, вони впливають на усі сторони виробництва – організаційну, технічну, економічну, соціальну, приймаючи ті чи інші управлінські рішення, від ступеня прогресивності яких залежить ефективність роботи підприємства.

Однак сьогодні, в час швидких змін, високої конкурентної боротьби будь-яка організація повинна бути високо адаптивною, готовою змінюватись у відповідності до змін зовнішнього оточення. Можливість такої адаптивності і дає стратегічний підхід до вирішення проблем. Кажучи про стратегічний підхід, ми маємо на увазі, по-перше, погляд, спрямований у майбутнє, і по-друге, системність, комплексність у вирішенні будь-якого питання.

Теоретичні і практичні аспекти управління мотивацією персоналу й оцінки результативності управлінської праці досить глибоко досліджені в працях О.Александрової, З.Богатиренко, Є.Борисової, І.Гущиної, Г.Дмитренко, В.Каткова, А.Колота, В.Колпакова, В.Крамаренка, Н.Лазаревої, Н.Лук'яненко, І.Пономарьова, А.Федорової, Я.Ейдельмана та ін.

Проте, на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації, так чи інакше поєднані в деяку систему. Така система не носить комплексного характеру, оскільки часто-густо ці елементи не поєднані один з одним, використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи мотивації є те, що вона носить поточний, короткочасний характер, не націлена на майбутнє. У більшості вітчизняних компаній керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи мотивації. І остання в більшості випадків має відтінок “залативання дір”.

Сьогодні, в час швидких змін, високої конкурентної боротьби будь-яка організація повинна бути високо адаптивною, готовою змінюватись у відповідності до змін зовнішнього оточення. Можливість такої адаптивності і дає стратегічний підхід до вирішення проблем. Кажучи про стратегічний підхід, ми маємо на увазі, по-перше, погляд, спрямований у майбутнє, і по-друге, системність, комплексність у вирішенні будь-якого питання [1,с.51].

Стратегічний підхід до формування системи мотивації управлінських кадрів полягає в розробці комплексної системи мотивації управлінців, розробці комплексу рекомендацій (кроків) з підвищення їхньої мотивації до високопродуктивної праці, послідовна, поетапна реалізація яких і забезпечить в довгостроковій перспективі бажані результати [2,с.541]. У той же час, організації, які не мають стратегічного бачення питань мотивації управлінців, які підходять до них з точки зору короткочасного вирішення, приречені до невдачі.

Узагальнюючи результати досліджень як вітчизняних так і зарубіжних вчених, слід зауважити механізм трудової мотивації управлінського персоналу підприємства розглядається в двох аспектах: по-перше, як внутрішній устрій процесу спонукання працівника до праці, що припускає вивчення й узагальнення індивідуальних, внутрішньоособистісних особливостей окремих працівників з метою визначення загальних напрямків у трудовій мотивації управлінського персоналу з урахуванням специфіки його праці; по-друге, як сукупність і послідовність стану елементарних стадій мотивації праці персоналу підприємства – етапів впливу, структуру потреб і силу мотивів. Цей вплив сприяє росту інтенсивності трудових зусиль працівника, збільшенню зацікавленості у своїй роботі, і доданню їй (роботі) чіткої орієнтації на досягнення фіксованих цілей [3, с.288].

Обидва аспекти не суперечать один одному і припускають взаємозв'язок по основних параметрах даного дослідження: визначення основних етапів функціонування меха-

нізму трудової мотивації управлінського персоналу підприємства; побудова послідовності цих етапів; виявлення зв'язків, що виникають у механізмі мотивації між етапами; складання переліку факторів, що впливають на посилення (ослаблення) мотивації, і визначення характеру цього впливу; побудова моделі, що відбиває функціонування механізму трудової мотивації стосовно до управлінського персоналу підприємств, що досліджуємо.

Основні етапи функціонування механізму трудової мотивації управлінського персоналу промислових підприємств включають рівнобіжний розвиток двох напрямків:

1. потреби працівника – мотиви – мотивація – індивідуальна праця – індивідуальний результат праці – результат задоволення потреб (ступінь);
2. цілі і задачі організації – набір благ, необхідний для спонукання працівників до ефективної праці – організована трудова діяльність колективу – результат колективної діяльності – досягнення цілей організації (ступінь).

Послідовність цих етапів полягає в тому, що до моменту так званої “зустрічі” мотивів працівників і стимулів праці етапи, що випереджають її, розвиваються паралельно і, у деяких випадках, навіть незалежно один від одного. Але після цієї “зустрічі”, у випадку, якщо виникає взаємодія, розвиток етапів відбувається одночасно – індивідуальні трудові зусилля працівників поєднуються в колективні. І надалі відбувається інтеграція приватних результатів праці кожного працівника в єдиний загальний результат. Але вже на етапі оцінки цих результатів знову відбувається роздвоєння – результат праці розглядається кожним працівником на предмет задоволення його потреб і розглядається всім колективом на предмет відповідності поставленим цілям діяльності і їхніх досягнень. Інтерпретація підсумкової інформації на останньому етапі – теж різна: при тому ж самому загальному результаті праці ступінь задоволення потреб працівника і ступінь досягнення цілей діяльності організації може бути (і звичайно буває) різною.

Зв'язки, що виникають у механізмі мотивації між етапами, в основному мають однобічний, поступальний характер, тобто рух від етапу до етапу не припускає повернення від наступного до попереднього. Виняток складає останній етап – інтерпретація результатів праці на предмет задоволення потреб працівників і на предмет досягнення цілей організації. На цьому етапі відбувається циклічне повернення у вихідний етап, порівняння результату з заданими параметрами – цілями організації і потребами працівника – і їхнє коректування для наступного витка “мотиваційної спіралі”. Цикл розвитку кожного витка спіралі адекватний до величини звітного періоду (місяць, квартал, рік) чи до заданого терміну виконання визначених робіт (у проектних групах).

Перелік факторів, що впливають на посилення (ослаблення) мотивації, має в механізмі мотивації особливе місце, тому що їхній вплив можна тільки спрогнозувати, причому зі значною часткою імовірності. Як показало дослідження, проведене на промислових підприємствах Одеси, на мотивацію управлінської праці і результати праці впливають схожі групи факторів. Серед них основне значення мають: економічні фактори діяльності підприємства, система спонукання до праці працівників підприємства (включаючи організаційне стимулювання, умови й організацію праці, моральний клімат у колективі і т.п.), особистісні (індивідуальні) характеристики працівників і ін.

Характер впливу цих факторів полягає в тому, що воно опосередковано особистісним сприйняттям цих факторів кожним працівником у конкретний момент часу чи в конкретній ситуації. Ступінь цього впливу на практиці оцінити досить складно, можна тільки врахувати і зробити спробу емпіричного дослідження характеру цього впливу.

Узагальнюючи вищесказане, розроблена “циклічна модель”, що відбиває механізм трудової мотивації управлінського персоналу досліджуваних підприємств (рис. 1).

Розроблена модель описує механізм двоєдиної взаємодії людини і підприємства в процесі мотивації, а саме реалізацію суб’єктно-об’єктного підходу до мотивації управлінського персоналу [4, с.126].

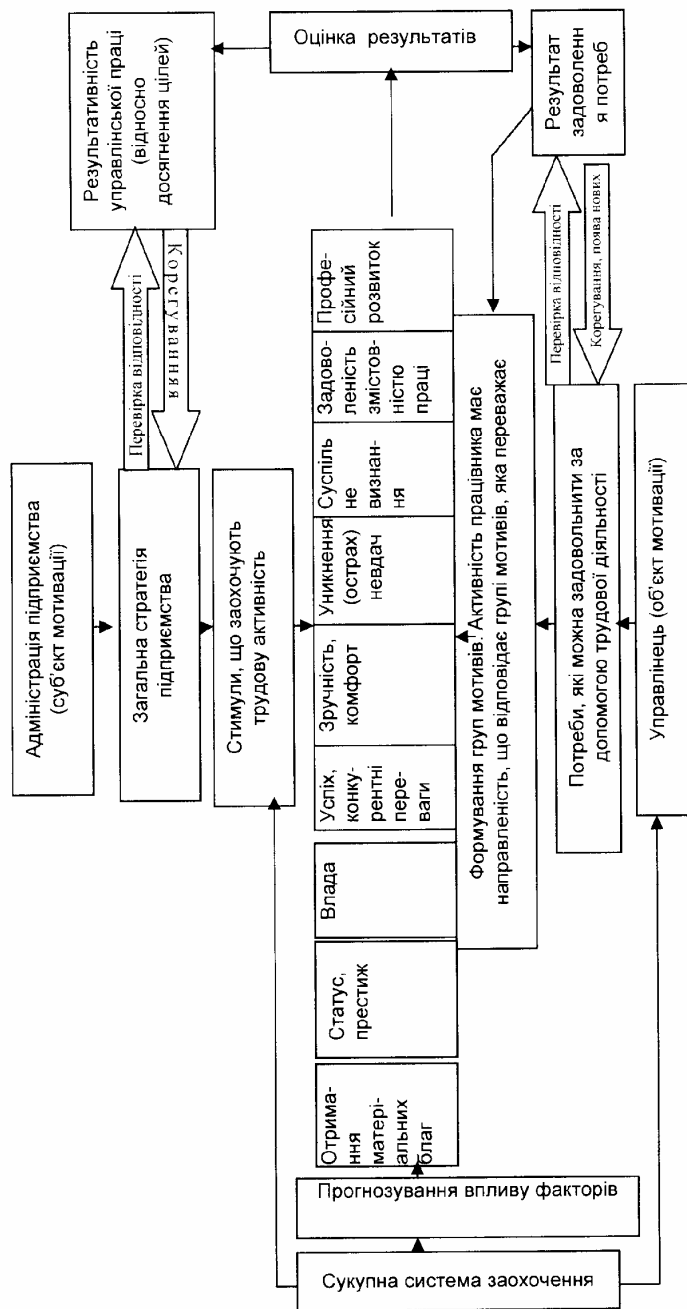


Рис.1. Циклічна модель мотивації управлінського персоналу

На наш погляд слід відмітити вплив на трудову мотивацію управлінського персоналу. Розглядаючи цю сторону двоєдиного процесу мотивації праці персоналу, що відноситься до функцій управління трудовою поведінкою і припускає участь управлінського персоналу як суб'єкта мотиваційного впливу, можна говорити про два аспекти:

- про перспективне формування мотиваційної сфери особистості за допомогою зміни структури мотивів праці за заданими критеріями. У цьому випадку мається на увазі довгостроковий процес, що заснований на тих же принципах, що і виховання якої-небудь якості особистості в людині. У науковій літературі відзначається, що мотивація праці персоналу як стратегія подолання кризи праці являє собою довгостроковий вплив на працівника з метою зміни за заданими критеріями існуючої структури ціннісних орієнтацій й інтересів, формування мотиваційного ядра [5, с. 188].

- про поточне керування процесом мотивації праці за допомогою оперативного регулювання її сформованої структури і застосування широкого спектра мір, що стимулюють прояв працівниками трудової активності.

Як стратегічні задачі в області перспективного формування трудової мотивації можна розглядати:

1. На рівні держави:

1.1. Удосконалення законодавчої бази в області трудових відносин і оподаткування з метою підвищення соціальної захищеності трудящих;

1.2. Формування більш діючого механізму регулювання зайнятості, особливо в області молодіжної, жіночої зайнятості, зайнятості людей з обмеженою працездатністю;

1.3. Удосконалення програм шкільної освіти з урахуванням професійної орієнтації по регіонах і професійного виховання молоді;

1.4. Розробка мір державної політики в області середньої і вищої освіти, культури і ЗМІ таким чином, щоб формувати у свідомості українців повагу до праці і розуміння ролі праці, як найбільш прийнятної і гідного способу громадського життя кожної людини.

Д.А.Аширов [6, с.160] вважає, що фактори, які впливають на стан і структуру мотивації до праці, створюють свого роду “мотиваційний фон”, з урахуванням якого необхідно регулювати поточний стан процесу трудової мотивації персоналу. Вплив цього “мотиваційного фону” підкоряється наступним відносинам:

- В умовах несприятливого зовнішнього оточення елементи механізму трудової мотивації повинні бути більш привабливими й охоплювати великі області життєдіяльності персоналу, компенсуючи наслідки впливу цього середовища. Серед наслідків можна назвати: зниження професійної й організаційної активності персоналу, зростання кількості конфліктних ситуацій, збільшення плинності кадрів, зниження припливу персоналу і труднощі набору, зниження рівня кваліфікації персоналу, зниження дисципліни, орієнтація на матеріальні стимули, утворення диспропорцій у мотиваційній сфері [7, с.41].

- В умовах сприятливого зовнішнього оточення механізм мотивації повинний бути орієнтований на забезпечення загального і професійного розвитку персоналу.

- Організаційно-корпоративні відносини припускають постійний контроль і регулювання зовнішнього середовища з метою забезпечення ефективної системи мотивації за допомогою: створення органів суспільного контролю за діяльністю властей; участі у фінансуванні соціальних програм, орієнтованих на підвищення якості життя персоналу; підвищення екологічної безпеки діяльності підприємства; участь у розвитку соціальної інфраструктури територіального і муніципального характеру; і т.д.

- Вироблення стандартів стану зовнішнього (стосовно підприємства) середовища, що повинне задовольняти визначеним вимогам підприємства і бути здатним забезпечи-

ти високу активність персоналу, наприклад: стандарт стану соціальної інфраструктури; стандарти на фінансове, екологічне і соціальне співробітництво між структурами зовнішнього середовища і виробничих структур і т.д.

Поточне регулювання мотивації праці управлінського персоналу пов'язано із зміною складу, спрямованості і сили різних складових трудової мотивації, вважає Д.А.Аширов. [6, с.165]. На основі його пропозицій складений перелік напрямків регулювання трудової мотивації управлінського персоналу промислових підприємств:

1. Зміна складу мотивації (зміна елементів трудової мотивації працівника чи колективу).

1.1. Розширення структури трудової мотивації через збільшення числа окремих її елементів:

1.1.1. Створення, формування відповідної потреби;

1.1.2. Стимулювання діяльності, що забезпечується цією потребою.

1.2. Усунення з механізму мотивації окремих його елементів:

1.2.1. Виключення визначених стимулів, що показали свою неефективність;

1.2.2. Доповнення стимулів, що у результаті ведуть до виключення елементів мотивації, що втратили значимість.

1.3. Перегрупування питомої ваги різних стійких груп мотивів у складі мотиваційного ядра під впливом змін у зовнішньому середовищі (пов'язані із зміною і перестановкою пріоритетних елементів мотивації, визначених певною організаційною й економічною ситуацією в організації). При цьому важливо відзначити таку обставину, що в управлінського персоналу повинна бути попередньо створена відповідна готовність до зміни мотиваційних пріоритетів. Іншими словами, в управлінських працівників повинні бути актуалізовані потреби до зміни мотиваційних пріоритетів.

1.4. Підтримка складу елементів мотивації, недопущення спонтанних, неочікуваних змін у ньому:

1.4.1. Постійне відтворення сприятливих для високої трудової мотивації виробничих, економічних і соціальних умов;

1.4.2. Збереження і відповідна модифікація ефективних стимулів, що забезпечують підтримку функціонування механізму мотивації.

2. Регулювання мотивації за спрямованістю (розвиток мотивації у визначеному напрямку):

2.1. Ослаблення-посилення відносно один одного матеріальних і морально-психологічних основ мотивації через додання визначеним стимулам більшої чи меншої організаційної чи цільової значимості:

2.1.1. У первинних трудових колективах;

2.1.2. У професійно-посадових позиціях працівників, що розрізняються ієрархічно.

2.2. Посилення-ослаблення балансу заохочення й осудження:

2.1.1. "М'яка" протилежність стимулів – більше-менше;

2.1.2. "Тверда" протилежність стимулів – наявність-відсутність.

2.3. Посилення мотивації за темпами просування до поставленої цілі;

2.4. Створення умов конкуренції за основними мотиваційними напрямками.

Найбільш доцільним підходом до регулювання структури трудової мотивації управлінського персоналу представляється максимально можливе дроблення стимулюючих заходів відповідно до потреб кожної групи управлінського персоналу. Як показало проведене дослідження, чим вище рівень працівника в загальній управлінській ієрархії, чим у більшому ступені його праця впливає на результати усієї виробничо-господарської діяльності підприємства, тим більше індивідуальним і диференційованим повинний бути "набір стимулів", що дозволяють погодити бажаний і можливий стан трудової мотивації.

Щодо подальшого поглибленого вирішення проблем мотивації управлінського персоналу, автор бачить необхідність регулювання стану трудової мотивації управлінців

(як відображення головної стратегічної мети підприємства), що повинно сприяти зростанню результативності управлінської діяльності в цілому. Для визначення параметрів зростання результативності управлінської праці потрібний чіткий опис процедури, що дозволяє зафіксувати поточний стан результативності управлінської праці на підприємстві і виявити динаміку змін, що очікуються внаслідок заходів щодо трудової мотивації персоналу.

Литература

1. Хьюзлид, Марк А., Беккер, Брайан И., Битти, Ричард В. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 432 с.
2. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд. перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
3. Колот М.А. Мотивация персонала. Підручник. – Е.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
4. Кошелупов І.Ф., Кравченко В.О. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 19. – Одеса: ОДЕУ, 2005. с.124-131.
5. Управління персоналом фірми: навч. посібник під ред. Крамаренка В.І.- К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с..
6. Аширов Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала организации (социально-экономические аспекты). Автореф. дис. д.э.н. – М., 2002. – 35.
7. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых результатах / Наталья Самоукина. М.: Вершина, 2006. – 224 с.

УДК 06.08: 65.012.32

В.И. Крупко, Е.В. Клецова

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследованы современные требования к онкурентоспособному персоналу предприятия. Определены основные направления повышения конкурентоспособности персонала предприятия.

Постановка проблемы. Формирование конкурентоспособного персонала является важнейшим этапом процесса управления персоналом предприятия. Формирование (становление) персонала представляет собой особое направление кадровой работы предприятия, в процессе которого закладывается основа его кадрового потенциала и перспективы дальнейшего развития. Это обусловлено тем, что качественные и количественные составляющие персонала предприятия на стадии его формирования, определяют производственные возможности предприятия, творческий потенциал его сотрудников, конкурентоспособность предприятия. Использование современных методов формирования персонала позволяет предприятию привлечь наиболее конкурентоспособный персонал на рынке труда, определить возможности эффективного использования собственного кадрового потенциала, создать условия для обучения и профессионального развития работ-

ников, способствовать формированию творческого подхода к работе и укреплению корпоративной культуры.

Анализ последних публикаций. Исследованию влияния качества трудовых ресурсов на эффективность деятельности предприятия, в том числе и его конкурентоспособность, посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых [1,2,3,4,5], начиная с 30-х прошлого столетия. Эти авторы единодушно признают влияние профессионально-квалификационных качеств персонала на показатели результативности деятельности предприятия, в том числе и его конкурентоспособность. В то же время, само понятие конкурентоспособности персонала предприятия возникло в теории и практике управления персоналом отечественных предприятий немногим более 10 лет назад, что было обусловлено объективными требованиями рынка труда, его динамичными изменениями и необходимостью их учета в деятельности предприятий. Таким образом, вопросы формирования конкурентоспособного персонала предприятия в системе управления персоналом предприятия, в том числе и с целью повышения его конкурентоспособности, изучены не достаточно детально, что и определяет актуальность данного исследования.

Целью статьи является исследование процесса формирования конкурентоспособного персонала предприятия на основе максимального использования возможностей каждого работника путем соотношения параметров потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном выражении.

Результаты исследования. Процесс формирования персонала предприятия включает в себя совокупность однородных работ, направленных на достижение целей и задач формирования персонала предприятия. К направлениям формирования персонала относятся оценка и прогнозирование структуры персонала предприятия, определение потребности в персонале, планирование персонала, привлечение, отбор, расстановка персонала, организация кадрового делопроизводства. Совокупность направлений формирования, использования и стабилизации персонала предприятия формирует систему управления персоналом предприятия.

Одним из направлений этапов процесса формирования персонала является определение потребности в персонале. Этот этап представляет собой определение количественной потребности предприятия в персонале. Оценка и прогнозирование структуры персонала позволяет определить качественную потребность в кадрах. В целом эти направления являются неотъемлемыми элементами кадрового планирования и позволяют определить кадровую потребность предприятия в соответствии с категориями, профессиями, специальностями, уровнем квалификационных требований к персоналу.

Потребность предприятия в персонале может быть удовлетворена за счет внутренних и внешних источников. Внутренние источники представляют собой возможности и резервы предприятия в самообеспечении персоналом. Использование внутренних резервов для покрытия потребности предприятия в персонале осуществляется путем "разработки" плана карьеры персонала. Внешние источники – это объекты профессиональной инфраструктуры (субъекты рынка труда), обеспечивающие покрытие потребности в персонале предприятия. Внешний набор проводится не только в случае отсутствия претендента на предприятии, но и для обогащения кадрового потенциала предприятия. Внешний набор осуществляется разными путями.

Основными источниками покрытия потребности предприятия в кадрах являются специализированные организации по подбору персонала (кадровые, рекрутинговые агентства, консалтинговые предприятия и т.д.), государственные службы занятости населения, профильные учебные учреждения (ВУЗы, профессиональные училища, учебные комбинаты, курсы и т.д.), контактные аудитории (PR-мероприятия), базы данных предприятия, Internet и СМИ, предприятия-конкуренты.

Одной из важнейших функций кадровой службы предприятия по формированию персонала является определение требований к соискателям. Этот процесс позволяет осуществить отбор кандидатов в соответствии с требованиями предприятия, а также

определить конкурентоспособность кандидата на рынке труда, сформировать требования к рабочим местам.

Параметры, определяющие результативность труда работника предприятия, включают определенный набор личностных качеств работника. К ним относятся желание и способность к обучению, разносторонность и гибкость интересов, талантов, эрудиция работника, высокий профессионализм, навыки общения (включая то, как вы говорите, слушаете и понимаете), умение творчески решать проблемы, способность эффективно работать в коллективе.

Результатом анализа требований к персоналу является определение качеств идеального, наиболее желательного работника предприятия. Анализ требований работодателей показал, что наиболее желательным для предприятия является "инновационный сотрудник", обладающий такими личными характеристиками, как интеллектуальное развитие, высокая профессиональная компетентность, разносторонняя изобретательность, инновационная активность, самостоятельность творческого поиска. Иерархия требований к "инновационному сотруднику" представлена на рис. 1.



Рис. 1. Требования к идеальному работнику предприятия

Таким образом, целью работодателя является "инновационный сотрудник", профессионал, способный к восприятию знаний, творческому мышлению, активному поиску новых решений. В то же время соискатели рабочих мест, обладающие ценными для предприятия характеристиками, в свою очередь, предъявляют требования к рабочим местам и условиям занятости.

Необходимым условием формирования конкурентоспособного персонала предприятия является использование различных направлений и источников формирования персонала. К перспективным источникам формирования персонала предприятия относятся кадровые агентства. Использование услуг кадровых агентств с целью поиска и подбора

персонала позволяет предприятиям получить ряд преимуществ: наличие собственной клиентской сети поставщиков рабочей силы, наличие базы данных претендентов и компетентного персонала, возможности проведения рекламной кампании по поиску и подбору персонала, осуществление предварительного отбора претендентов, меньшее время на закрытие непрофильных вакансий.

Использование Internet также является перспективной формой формирования конкурентоспособного персонала предприятия. Существует большое количество специализированных порталов, где размещаются вакансии и резюме соискателей, сайты кадровых агентств, рекрутинговых, консалтинговых и других компаний осуществляющих в той или иной степени работу с персоналом (<http://www.top.lg.ua>, <http://www.job.avanport.com>, <http://www.rabotaplus.com.ua/com.ua>, <http://www.vakansii.com.ua>, <http://www.rabota2000.com.ua>, <http://www.ukrjob.com>, <http://www.ukrjob.net>, <http://www.vakansii.com.ua>, <http://www.uajob.org.ua>, http://legionworks.com/index_ru/, <http://www.job-portal.ru>, <http://jobselector.com/>, <http://www.youthcentre.kiev.ua>, и т.д.). Достоинства использования Internet, главным образом, сводятся в возможности получения первичной и беспристрастной информации о соискателях, деятельности кадровых агентств, перспективах развития рынка труда и т.д. Главным недостатком использования Internet является необходимость обработки огромного количества информации, большие затраты времени, необходимость самостоятельной проверки кандидатов на трудоустройство.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что приоритетами кадровой работы с персоналом должны стать вопросы формирования и развития кадрового потенциала предприятия. При этом основной целью управления персоналом предприятия должно быть формирование стабильного, высококвалифицированного, управляемого коллектива профессионалов, способного эффективно решать поставленные задачи и заинтересованного в результатах собственного труда как морально, так и материально.

Литература

1. Управление персоналом организации. Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА-М, 1999. – 415 с.
2. Журавлев П.В., Карташов С.А., Ожегов Ю.Г. Технология управления персоналом. – М.: Экзамен, 2000. – 576 с.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособ. М.: ИНФРА-М. – Новосибирск, 1998. – 312 с.
4. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. – М.: Русская деловая литература, 1999. – 256 с.
5. <http://www.job-portal.ru>
6. <http://www.job-today.ru>

УДК 331.108

О.С. Крючко

ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті визначаються сучасний стан та проблеми ефективності праці управлінського персоналу. Сформовані шляхи зростання ефективності

праці управлінського персоналу на підприємствах торгівлі в сучасних умовах.

Постановка проблеми. Ефективність системи менеджменту є складною і важливою категорією, яка охоплює не тільки такі види менеджменту як стратегічний, інноваційний, виробничий, ситуаційний тощо, але й такі його аспекти, як:

- ефективність праці управлінського персоналу;
- ефективність органів управління та його підрозділів;
- ефективність системи й самого процесу управління.

Кінцевим результатом функціонування системи менеджменту є ефективність управління діяльністю підприємств торгівлі, яка забезпечує досягнення цілей, що поставлені перед об'єктом управління, при найменших затратах [1, с. 603].

Важливу роль у функціонуванні системи менеджменту підприємств торгівлі відіграють управлінські кадри, тому тема даної статті є актуальною в сучасних умовах ринкових перетворень.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління персоналом розглянуті в працях вітчизняних і зарубіжних таких вчених як О. Амосов, М. Армстронг, Т. Базаров, Д. Богиня, О. Виханський, В. Герасимчук, В. Гриньова, О. Єгоршин, Г. Емерсон, Дж. Іванцевич, О. Кібанов, А. Колот, С. Оборська, Ю. Одегов, Н. Павловська, В. Пономаренко, Ф. Тейлор, В. Травін, А. Файоль, Ю. Ципкін, З. Шершньова, Г. Щокін та ін., але чимало питань залишаються актуальними для вивчення і в наш час. Серед них найбільш актуальними, на нашу думку, є проблеми підвищення ефективності праці управлінського персоналу в усіх галузях економіки України, й торгівлі зокрема.

Метою даної статті є:

- визначення сучасного стану та проблем ефективності праці управлінського персоналу;
- формування шляхів зростання ефективності праці управлінського персоналу на підприємствах торгівлі.

Кінцевий результат діяльності підприємства відображається системою показників, які комплексно характеризують діяльність усіх структурних підрозділів. Існує думка, що реально оцінити економічну ефективність управління підприємством можна тільки на основі якогось критерію чи економічного показника. Враховуючи, що головною метою діяльності підприємства торгівлі є прибуток, по рівню цього показника, по тенденції зростання або зниження прибутку можна дати оцінку ефективності управління підприємством, тобто якщо точно оцінити відповідність даної мети реальним діям менеджменту, то отриманий результат і буде найбільш точним критерієм ефективності управління [2, с. 114].

Згідно нашої точки зору, враховуючи специфіку сучасного стану економіки України, рівень платоспроможності населення, показником оцінки ефективності праці управлінського персоналу є не тільки прибуток, але й загальний товарообіг.

У ринкових умовах ефективність праці управлінського персоналу має дві основні складові:

- внутрішню;
- зовнішню.

Внутрішня відображає ефективність використання ресурсів підприємства, вміння створити організаційний і психологічний клімат, що сприятиме ефективній роботі персоналу торговельних підприємств.

Зовнішня направлена на використання ринкових потенціалів підприємств торгівлі, формування зв'язків з постачальниками продукції, вмінням організувати службу маркетингу та збуту.

Цілі внутрішньої і зовнішньої ефективності можуть вступати у протиріччя, так як розширення асортименту продукції, що реалізується, сприяє підвищенню не тільки обся-

гів реалізації, але і затратам, які негативно впливають на ефективність використання ресурсів.

Аналіз взаємозв'язку між ресурсами і результатами діяльності в часі призводить до виділення статистичної та динамічної ефективності (рис. 1) [1, с. 605-606].

Згідно нашої точки зору, ефективність праці управлінського персоналу повинна впливати на динаміку оплати праці працівників підприємств торгівлі, так як необхідно відмітити зворотній зв'язок цього впливу: матеріальне стимулювання за кінцеві результати діяльності і конкретний вклад окремого працівника сприятиме зростанню індивідуальної продуктивності праці, колективних результатів діяльності підприємства. Показники динаміки заробітної плати працівників підприємств торгівлі різних форм власності представлені у таблиці 1.



Рис. 1. Схема взаємозв'язку ресурсів та кінцевих результатів діяльності підприємств торгівлі

Рівень заробітної плати на підприємствах торгівлі відстає від усього заробітної плати за видами економічної діяльності як у 2002, 2004, 2005 роках (87,8%, 86,3%, 88,5% відповідно). Це характеризує слабку ефективність управлінської праці, тобто тієї її складової, яка спрямована на формування ефективного мотиваційного механізму та матеріального стимулювання, яке б і за рівнем і за механізмом формуванням відповідало б сучасним вимогам ринкового розвитку.

Таблиця 1

Показники заробітної плати працівників підприємств торгівлі різних форм власності за 2000-2005 роки (в грн.)

Нараховано штатному працівнику			Динаміка 2005 р. у % до	
2002 р.	2004 р.	2005 р.	2002 р.	2004 р.

Усього за видами економічної діяльності	376	590	806	214,4	136,6
На підприємствах торгівлі, у.т.ч. за формами власності та видами економічної діяльності	330	509	713	216,1	140,1
Продовження табл. 1					
державна та державно-корпоративна	436	859	1258	288,5	146,4
комунальна та комунально-корпоративна	376	521	719	191,2	138,0
Приватна	-	495	698	-	141,0
Заробітна плата працівників торгівлі в цілому до заробітної плати по економіці України	87,8	86,3	88,5	-	-

Джерело: Праця України 2002: Статистичний збірник / Державний комітет Статистики України: №6-1-21 / 204 від 18.07.2003р.

Праця України 2004: Статистичний збірник / Державний комітет Статистики України: №09/2-1-2 / 249 від 12.07.2005р.

Праця України 2005: Статистичний збірник / Державний комітет Статистики України: №09/4-18 / 233 від 07.07.2006р.

Висновки. Згідно проведеного дослідження пропонуємо шляхи підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємств торгівлі:

- організувати діяльність працівників на зростання кількісних і якісних показників підприємств;
- удосконалити роботу із забезпечення потреб персоналу підприємства за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- створювати сприятливі умови праці;
- формувати високоякісне інформаційне забезпечення працівників підприємства;
- забезпечити динаміку зростання реальної заробітної плати працівників торгівлі;
- сформувати ефективний мотиваційний механізм;
- створити можливості навчання та професійно-кваліфікаційного просування;
- створити соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах.

Література

1. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. – К.: Центр учебной литературы, 2005. – 648с.
2. Гремингер Р. Стратегические разработки нуждаются в инновациях // Проблемы теории и практики управления. – 1997. - №6. – С. 112-116

В.В. Кузьменко

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТИМУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У ГАЛУЗЯХ ВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

В статті проаналізовано сучасний стан стимулювання управлінських кадрів у галузях виробничої сфери України. Значну увагу приділено законодавчим актам, пов'язаним з організацією оплати праці керівників. Визначено підходи до вдосконалення організації оплати праці керівників підприємств виробничої сфери України.

Постановка проблеми. Умовами суттєвого поліпшення соціально-економічного стану життя населення є подальший розвиток та підвищення ефективності та конкурентоспроможності економіки країни в цілому та кожного її конкретного суб'єкта. Важлива роль у вирішенні цього питання належить, перш за все керівному складу підприємств. В організації виробничої діяльності підприємства, техніко-технологічному його розвитку, створенні умов для вирішення основних завдань підприємства із забезпечення конкурентоспроможності та високих фінансово-економічних результатів його діяльності значущість керівників безперечна.

У плановій системі управління економікою діяльність підприємств здійснювалася в умовах повної визначеності щодо їх матеріально-технічного, техніко-економічного та кадрового забезпечення, планування та збуту продукції, регулювання цін на неї. Усі ці питання централізовано регулювалися вищестоящими органами управління. За цих умов керівному складу підприємств відводилася роль у більшій мірі виконавців завдань, визначених центральними органами управління економікою, а ефективність діяльності підприємств в основному залежала не стільки від зусиль керівного складу, скільки від особистих взаємовідносин першого керівника підприємства з керівництвом органів управління.

Відповідно до цих умов достатньо регламентованою була й оплата праці керівників (за групами підприємств). Посадові оклади керівників встановлювалися на рівні виконавців відповідного посадового рангу і не залежали від їх особистого внеску в ефективність виробництва. Їх заробітна плата була іноді нижчою від заробітної плати висококваліфікованих робітників.

За ринкових умов функціонування розвиток та забезпечення ефективності діяльності підприємства вимагають від керівного складу управління підприємством вирішення більш широкого кола питань, але вже в умовах невизначеності, виробничих та фінансово-економічних ризиків, а звідси – високого рівня відповідальності за кінцеві результати роботи.

Сьогодні керівники підприємств повинні самостійно вирішувати питання техніко-технологічного забезпечення та розвитку підприємства на сучасному технічному рівні з пошуком джерел інвестиційних коштів на ці цілі, матеріально-технічного забезпечення виробництва, пошуку найбільш конкурентоспроможних видів продукції, організації їх виробництва та пошуку ринків збуту, планування виробництва, регулювання цін на продукцію та витрат на її виробництво, яке б забезпечило доходність (прибутковість) виробництва та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Виходячи із ускладнених завдань та функцій керівного складу усіх ланок виробництва на підприємстві потребує істотного вдосконалення існуюча система оплати праці

керівників з урахуванням нових вимог до складності управління та відповідальності за кінцеві результати роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Чимало публікацій сучасних дослідників присвячено темі управлінських кадрів взагалі та пошуку ефективних систем матеріального стимулювання керівників зокрема. Практично всі науковці, що досліджують питання матеріального стимулювання праці, як вітчизняні, так і зарубіжні (М. Волгін, В. Жуков, Ю. Кокін, Б. Мазманова, Р. Яковлев, Д. Богиня, А. Колот, А. Каліна, Н. Лук'янченко, В. Гончаров та інші) так чи інакше торкалися проблеми оплати праці керівників. Не стоїть осторонь й Міністерство праці та соціальної політики України: згідно зі зведеним планом науково-дослідних робіт Державною установою Науково-дослідним інститутом соціально-трудових відносин (ДУ НДІ СТВ) у цьому напрямі було виконано декілька робіт, серед яких "Розробка концептуальних основ регулювання оплати праці керівників новостворених підприємств, заснованих на державній та комунальній власності" та "Розробка типових методичних рекомендацій щодо регулювання розмірів оплати праці керівників, їх заступників та керівників структурних підрозділів підприємств виробничої сфери на основі оцінки складності їх праці з урахуванням досвіду окремих країн з ринковою економікою". Але незважаючи на проведені дослідження, тема вдосконалення матеріального стимулювання керівників не втрачає актуальності і, безумовно, необхідно продовжувати подальший пошук теоретичних засад у цьому напрямі. Саме тому, на наш погляд **невирішеною часткою загальної проблеми** є пошук чинників за допомогою яких можливо б було ефективно оцінювати працю керівника та будувати дієві системи оплати його праці.

Метою статті є аналіз сучасного стану оплати праці керівників промислових підприємств та розробка пропозицій щодо удосконалення організації оплати їх праці.

Виклад основного матеріалу.

Загальновідомо, що керівники – це працівники, які обіймають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. (Див. Державний класифікатор характеристик професій). Для визначення категорії "керівники" та сутності управлінської праці можна скористатися підходом, який наводить А. Каліна [1], згідно з яким поділ персоналу підприємства на категорії відбувається в залежності від технологічного змісту праці та його ролі у процесі прийняття рішень. Тобто весь персонал підприємства розподіляється на тих, хто приймає рішення (керівники), та тих, хто здійснює інформаційне обслуговування управління (технічні виконавці).

У працях відомих російських дослідників Г. Слезінгера, Л. Качаліної, Л. Зудіної та інших науковців НДІ праці та соціального страхування Російської Федерації міститься підхід, згідно з яким, якщо людина, що обіймає конкретну посаду, виконує будь-яку функцію управління, то її працю можна вважати управлінською. Досить докладно функції управління, які відрізняються об'єктом впливу, основною стадією процесу керівництва та змістом управлінської діяльності, розглянуто Л. Зудіною [2; с. 20].

Представники української економічної науки також додержуються цієї ж думки. Підтвердження цього є у працях таких відомих науковців, як Д. Богиня, О. Грішнова, В. Гончаров, Т. Завіновська, А. Колот, Н. Павловська, О. Уманський та інших.

Г. Щекін так визначає поняття "керівник": «Керівник – особа, на яку покладено функції управління колективом і організації його діяльності. Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування колективу перед інстанцією, яка його призначила, має чітко визначені можливості санкціонування – покарання та заохочення підлеглих з метою впливу на їх виробничу (наукову, творчу тощо) активність» [3; С.267].

Управлінська праця за своїм змістом належить до категорії найбільш складних, оскільки підприємство саме по собі є складним об'єктом. Висока ступінь складності праці відповідно має знаходити своє втілення у високих рівнях оплати праці, оскільки це головний принцип диференціації оплати праці і головний стимул до ефективної праці.

Але проведені дослідження щодо питань оплати праці керівників виробничих підприємств доводить, що, на жаль, цього принципу не завжди дотримуються.

Згідно з частиною першою статті 96 КЗпП України, оплата праці керівників, фахівців та службовців здійснюється на основі схеми посадових окладів. Посадові оклади встановлюються безпосередньо власником або уповноваженим ним органом у відповідності з посадою та кваліфікацією працівника" (частина 6 статті 96 КЗпП України).

Конкретний розмір посадового окладу працівника цієї категорії встановлюється при прийманні його на роботу і фіксується у трудовому договорі (контракті).

Як свідчать проведені дослідження, на підприємствах виробничої сфери для оплати праці керівників, фахівців та технічних службовців застосовуються схеми посадових окладів, що будуються на різних засадах:

- єдина схема посадових окладів, що передбачає максимальні та мінімальні ставки посадових окладів;
- єдина схема посадових окладів, що передбачає коефіцієнти їх диференціації за посадами;
- єдині тарифні сітки з розрядами для робітників, керівників, фахівців та технічних службовців;
- єдина тарифна сітка з оплати праці всіх категорій персоналу підприємства.

Оплата праці перших керівників підприємств, заснованих на державній власності, казенних підприємств, в яких держава має понад 50,0% акцій (холдингові), а також підприємств, заснованих на комунальній власності, регулюється центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на контрактній основі.

Оскільки згідно із чинним законодавством підприємства мають право самостійно вирішувати питання вибору форм оплати праці, то і питання розробки та впровадження схем посадових окладів для керівників, фахівців та службовців вирішуються на конкретному підприємстві окремо, з урахуванням специфіки виробництва, кадрової стратегії тощо. Однак всі підприємства мають дотримуватися норм і гарантій, передбачених законодавством України, Генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Згідно зі статтею 11 Закону України "Про оплату праці" мінімальні розміри ставок (окладів) заробітної плати, як мінімальні гарантії в оплаті праці, визначаються Генеральною угодою.

Генеральною угодою на 2004-2005 рр. (чинність якої пролонговано) мінімальну тарифну ставку (оклад) робітника I розряду (крім установ, організацій та закладів окремих галузей бюджетної сфери) встановлено у розмірі не менш 120% розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом (Станом на 1.09.2007р. розмір мінімальної заробітної плати становив 440 грн.). Також гарантії щодо оплати праці керівників, фахівців та технічних службовців містяться у галузевих угодах.

Аналіз деяких галузевих угод колективних договорів, що діють у виробничій сфері (зокрема, в АПК, машинобудуванні, хімічній, текстильній, легкій промисловості, гірничо-металургійному комплексі, житлово-комунальному господарстві) свідчить про те, що для побудови систем оплати праці саме цих категорій працівників застосовуються схеми посадових окладів, що передбачають коефіцієнти співвідношення за посадами. Винятком є транспорт, де у галузевій угоді між Міністерством зв'язку України та профспілкою працівників транспорту за підгалуззю автомобільного транспорту встановлено для керівників, професіоналів та фахівців транспортно-експедиційних підприємств схему посадових окладів, яка передбачає мінімальні та максимальні ставки посадових окладів (на інших підприємствах галузі для цих категорій працівників також застосовуються схеми посадових окладів із коефіцієнтами співвідношень).

Як основа для побудови схем посадових окладів, що базуються на коефіцієнтах співвідношень, використовується:

- посадовий оклад техника (фахівця), який не може бути меншим (або на рівні) тарифної ставки робітника III розряду основного виробництва (АПК, житлово-комунальне господарство, машинобудування, хімічна, легка та текстильна промисловості);
- тарифна ставка робітника на кінно-ручних господарських роботах (лісове господарство);
- оклад прибиральниці службових приміщень (підприємства, що входять до сфери управління Мінтрансзв'язку України, у складі яких є філії);
- мінімальна тарифна ставка за групами підприємств (нафтогазова промисловість).

Мінімальна тарифна ставка робітника I розряду, що є основою формування тарифних сіток працівників галузей виробничої сфери, підвищується у відповідності до підвищення законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати та галузевих гарантій оплати праці. Лише у галузевій угоді гірничо-металургійного комплексу України вказано, що мінімальні тарифні ставки робітників першого розряду основної діяльності з нормальними умовами праці встановлюються залежно від прожиткового мінімуму для працездатної особи.

Як свідчить аналіз галузевих угод, посадові оклади керівників об'єднань вищі ніж посадові оклади керівників підприємств, що входять до складу об'єднань (наприклад, у лісовому господарстві на 10%).

Посадові оклади заступників нижчі від посадових окладів відповідних керівників: на 5-15% у машинобудуванні та хімічній промисловості; 10-20% у транспорті; 30% – в нафтовій та газовій промисловості. Посадові оклади головних бухгалтерів підприємств виробничої сфери встановлюються на рівні посадових окладів заступників керівників підприємств. Оклади головного конструктора (бухгалтера, інженера) вищі на 20-30% окладів провідних фахівців.

Посадовий оклад керівника підвищується одночасно із підвищенням тарифних ставок працівників підприємства шляхом внесення змін (доповнень) до трудового договору (контракту) з ним.

Окремим висококваліфікованим працівникам (у тому числі і керівним), які зайняті на особливо важливих, відповідальних роботах у колективних договорах визначаються підвищені тарифні ставки (місячні оклади). Наприклад, в АПК такі підвищені ставки (оклади) визначаються за міжрозрядними коефіцієнтами (до 2,7) до тарифної ставки робітника I-го розряду відповідного виду робіт. Щодо визначення розміру додаткової заробітної плати керівників та фахівців – різного роду надбавок, доплат, премій, то повний перелік їх видів та мінімальних розмірів міститься у Генеральній угоді (Додаток 3 до угоди).

Серед надбавок у системі матеріального стимулювання управлінського персоналу підприємств виробничої сфери поширеними є: надбавка за високі досягнення у праці (до 50% посадового окладу) та за виконання особливо важливої роботи на певний термін. Як правило, керівники також ще отримують доплати за ненормований робочий день та за інтенсивність праці, за керівництво, розмір якої варіюється в залежності від обсягів керування (кількості людей, що перебувають у підпорядкуванні у керівника).

На деяких виробничих підприємствах (їх небагато) для визначення розміру різного роду заохочувальних виплат для працівників (у тому числі і керівних) застосовуються коефіцієнти трудового внеску та коефіцієнти якості праці, значення яких залежать від якісного виконання робіт зростаючим підсумком з початку року, за умови виконання своїх функціональних обов'язків, а також відсутності порушень трудової дисципліни. Як правило, ці коефіцієнти затверджуються на радах трудових колективів підприємств.

Але не зважаючи на все вищевикладене ситуацію з вирішенням питань оплати праці керівників не можна вважати задовільною. Аналіз практики організації оплати праці на промислових підприємствах доводить, що збільшилася питома вага її змінної частки (винагород, премій, виплат, бонусів тощо), а основна частка втратила свій мотиваційний потенціал, а структура заробітної плати працівників (у тому числі і керівних) в Україні

потребує суттєвого вдосконалення. Одним із напрямів вирішення цієї проблеми на підприємствах та в організаціях виробничої сфери може бути розробка та впровадження нових ефективних систем оцінки складності та ефективності управлінської праці.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Проведений аналіз організації оплати праці керівників підприємств виробничої сфери (працівників апарату управління, керівників функціональних підрозділів тощо) досить наочно доводить той факт, що для визначення основної частки заробітної плати керівників підприємств виробничої сфери не в повній мірі використовується чинник "складність праці", а при визначенні додаткової частки досить слабо використовуються показники оцінки праці, що характеризують діяльність керівників та враховують специфіку їх діяльності (ці показники визначаються функціями, що виконує керівник або підрозділ (служба, група), який він очолює або до якого належить). Саме на основі цих показників і мають вирішуватися питання визначення конкретного розміру змінної частки оплати праці (премій, грошових винагород тощо). Наприклад, для керівника, що очолює відділ (службу, підрозділ) з управління персоналом основним змістом управлінської діяльності якого є: забезпечення підприємства працівниками потрібних професій та кваліфікацій, розробка перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, зміни складу працюючих у зв'язку з змінами виробничих процесів; розвиток кадрового потенціалу підприємства, зміцнення трудової та виконавської дисципліни. Тоді показниками оцінки ефективності праці даного керівника можуть бути: збільшення чисельності кадрів за категоріями або посадами; чисельності працівників, що навчаються; форм і видів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; зменшення показника плинності кадрів; втрат робочого часу від порушень трудової дисципліни; визначення та впровадження оптимальної розстановки, переміщення та висування на посади працівників, у тому числі управлінських (раціональної розстановки кадрів). Для головного бухгалтера основним змістом діяльності є кількісне відбиття якісних характеристик виробництва за допомогою поточного нагляду, виміру та реєстрації, керівництво системою, що включає оперативний (нагляд, вимір, реєстрація, первинна обробка та узагальнення вихідної інформації), бухгалтерський (інформація про: кількість різних видів матеріальних цінностей та грошових коштів підприємства, стан розрахунків з іншими підприємствами та організаціями, загальні розміри ресурсів підприємства; визначення обсягів та собівартості матеріалів, що були придбані, виробництва, реалізації та експлуатації продукції, визначення результатів господарської діяльності підприємства) та статистичний облік (використання результатів оперативного та бухгалтерського обліку, а також спеціально організованих обстежень ходу та результатів виконання планів і наявних резервів виробництва). Тоді показниками для оцінки ефективності його діяльності можуть бути: збільшення обігу на підприємстві; збільшення кількості трансакцій (якщо облік ведеться за допомогою комп'ютерної системи, що дозволяє проводити персоналізацію складання кожного документа); збільшення кількості виконаних запитів контролюючих органів, інших функціональних підрозділів;

Чинник складності, що як вже вказувалося вище, має впливати на розмір посадового окладу керівника, визначається перш за все, структурою підрозділу, який він очолює, складністю функцій, що закріплені за підрозділом, різноманітністю професійного складу працівників підрозділу, необхідністю координувати діяльність підрозділу, який він очолює, з діяльністю інших підрозділів підприємства. Тільки враховуючі складність праці при встановленні розмірів оплати праці можна підвищити мотиваційний потенціал сучасних моделей оплати праці і створити основу для відродження основних функцій заробітної плати.

В кожному конкретному випадку підприємство повинно вирішувати самостійно, які чинники є визначальними при побудові схем посадових окладів (тарифних розрядів) працівників (у тому числі і керівних), враховуючи специфіку власної діяльності, тип

організаційної структури підприємства, стратегію його розвитку, стадію життєвого циклу продукту (продукції, що виробляє підприємство) але чинник складності необхідно враховувати в першу чергу, особливо при вирішенні питань оплати праці керівних кадрів. Саме в цьому напрямі і повинні здійснюватися дослідження, які в поєднанні з практичним втіленням сприяли б підвищенню ефективності управлінської праці.

Література

1. Калина а. В. "организация и оплата труда в условиях рынка": учеб.пособие. – к.: мауп, 2001. – 312с.
2. Зудина л. Н. Организация управленческого труда: учеб. Пособие. – м. : инфра –м; ново-сибирск: нгаэиу, 1997. – 256с.
3. Щекин г. В. Основы кадрового менеджмента: уч-к. К.: мауп, 1999. – 288с.
4. Кодекс законів про працю україни від 10.12.71 р. Станом на 1.01.2007р.
5. Закон україни "про оплату праці" від 24.03.95 №108/95

УДК 330.341

О.М. Кузьменко

КАДРОВА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В статті дана загальна характеристика та аналіз кадрової складової інноваційного потенціалу підприємства. Розглянуто основні напрямки дослідження кадрової складової інноваційного потенціалу.

Постановка проблеми. Розвиток національної і регіональної економіки залежить головним чином від наявності ефективної системи управління інноваційним потенціалом підприємства. У той же час, проблема оцінки рівня інноваційного потенціалу підприємства та окремих його складових залишається сьогодні малодослідженою. Не має однозначної думки як стосовно структури загального потенціалу підприємства, так і щодо його окремих складових. Це пов'язано зі складністю процесів управління виробничо-господарським механізмом підприємства. Головним чинником цих процесів є кадровий потенціал підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців звертається сьогодні до проблеми забезпечення виробничого, управлінського, інноваційного та інших потенціалів підприємства і пошуку шляхів їх розвитку. Питанням дослідження потенціалу підприємства присвячені праці А. Воронкової [1], Є. Лапіна [2], І. Отенко [3], Н. Чухрая [4], Б. Бачевського [5], І. Должанського [6], С. Ілляшенко [7]. Проблемам формування, управління і оцінки потенціалу підприємства також присвячені багато робіт. Управлінський потенціал підприємства практично у всіх наукових працях розглядається як складова інноваційного потенціалу підприємства або виробничого потенціалу підприємства та є одним із основних носіїв розвитку економічних систем.

Мета статті. Метою даної статі є загальна характеристика та аналіз кадрової складової інноваційного потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова складова інноваційного потенціалу підприємства характеризує можливості персоналу до реалізації нових технічних, управлінських і організаційних рішень, спрямованих

на розробку і виготовлення нової продукції, тобто фахову підготовку персоналу підприємства відповідно до профілю їх діяльності що відповідає сучасному рівню розвитку науки і техніки. Кадрова складова інноваційного потенціалу підприємства характеризується рівнем підготовки:

інженерно-технічного персоналу, який забезпечує техніко-технологічну реалізацію інновацій;

управлінського апарату що забезпечує гнучкість, адаптивність і ефективність з позиції використання всіх видів ресурсів на підприємстві, у тому числі мотивацію до інноваційної діяльності;

виробничого та допоміжного персоналу, який забезпечує практичну реалізацію та фізичне втілення інновацій.

Серед основних напрямків дослідження кадрової складової інноваційного потенціалу є виявлення структури взаємозв'язків у галузі матеріального виробництва між людиною, як головного суб'єкта творчої праці, та матеріальними об'єктами: “людина – технологія – інновація – нова технологія”, “людина – предмети праці – інновація – нові предмети праці”, “людина – продукція – інновація – нова продукція”, “людина – організація – інновація – нова організація”. В основі процесів виникнення інновацій постає людина. Тому одним із головних вихідних елементів аналізу інноваційного потенціалу є кадровий потенціал підприємства.

Сфера мотивації інноваційної активності людини є головним напрямком пошуку інноваційних можливостей, розвитку інноваційного потенціалу, підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства, яке тісно пов'язано з усіма сферами управлінської і виробничої діяльності. У виробничій системі інноваційна діяльність людини включає: інновації в системі постачання сировини та матеріалів; інновації у використанні засобів виробництва і технології виробництва; інновації у розвитку виробничої інфраструктури; інновації в організації праці.

Кадрова складова системи управління інноваційним потенціалом підприємства означає можливості генерації і сприйняття ідей і задумів і їх доведення до рівня нових організаційних і управлінських рішень.

Необхідною умовою розвитку кадрової складової є наявність фахівців з: творчим складом розуму; високою фаховою підготовкою, здатних до застосування своїх знань і вмінь для генерації нових знань, які можна втілити в інновацію і використати на практиці.

Формування кадрової складової та її постійний розвиток є необхідною умовою забезпечення економічного розвитку підприємства. Ефективність процесу кадрового забезпечення залежить головним чином від підсистеми формування та розвитку кадрів. Реалізація цього процесу можлива за умови постійного навчання та перепідготовки кадрів, що може здійснюватися на основі взаємодії підприємств з навчальними закладами та центрами підготовки і перепідготовки кадрів за різними напрямками. Нажаль, сьогодні промислові підприємства приділяють більше уваги вирішенню поточних проблем (пошук джерел фінансування та каналів збуту продукції, оновлення технічної бази виробництва та ін.). Тим самим, вони відмовляються від фундаментальної основи свого розвитку – розвитку людських можливостей.

Висновки. Таким чином, фундаментальною основою інноваційного розвитку нашої держави, регіонів та окремих підприємств і забезпечення конкурентоспроможності цих об'єктів можливе лише за рахунок розвитку кадрової складової інноваційного потенціалу підприємства, пошук шляхів якого є важливим напрямком подальших досліджень.

Литература

1. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.
2. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: Монография. – Сумы. Итд «Университетская книга», 2002. - 310 с.
3. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Научное издание. – Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2004. – 216 с.
4. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: Монографія. – Львів, Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2002 р, – 186 с.
5. Бачевский Б.Е. Методические подходы к оценке общего потенциала предприятия. // Маркетинг: теория і практика. Збірник наукових праць СНУ ім. В.Даля. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2006. – 348 с.
6. Должанський І.З., Загорна Т.О. та ін. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
7. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці: Монографія / За заг.ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. – 582 с.

УДК 336.713 (477.8)

М.Е. Люзьяк

ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ ОДНОРІДНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ЇХ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ ЕКОНОМЕТРИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ В АСПЕКТІ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ ДИФЕРЕНЦІАЦІЄЮ ВІТЧИЗНЯНОЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

Визначено та досліджено фактори, що безпосередньо впливають на рівень однорідності регіональної інфраструктури банківської системи. Окреслено найбільш вагомі чинники процесу підвищення концентрації банків у розрізі регіонів України.

Постановка проблеми. Регіональний аналіз розвитку банківської діяльності має значення як для оцінки ситуації в конкретному регіоні, так і для оцінки проблем і перспектив всієї української банківської системи. Регіони України характеризуються високим рівнем диференціації в аспекті соціально-економічного розвитку, що також стосується і банківської діяльності. Доказом цьому є переважна сконцентрованість банківських установ у столичному регіоні: так, станом на початок 2007 року 59% банків-юридичних осіб зареєстровано в Києві, 28% - у найрозвинутіших промислових регіонах та 13% припадає на всі інші регіони. В десятих областях України станом на 1 січня 2007 року не зареєстровано жодного банку-юридичної особи.

Аналіз останніх досліджень. Питання регіональної диференціації банківської системи є актуальним не лише для України. Саме тому над даною проблематикою працюють не тільки вітчизняні, а й зарубіжні вчені, а саме: Катаєв Ю.Д., Фетісов Г.Г., Ярошенко С.П., Грудзевич У. Я., Макарова С.А., Моїсєєв С.Р. та інші. Увага вчених зосереджена на дослідженні особливостей регіональної розосередженості банківських установ; їх діяльності на регіональному ринку фінансових послуг; регіональної концентрації

банківської діяльності; проблеми стійкості регіональної банківської системи. Незважаючи на широкий спектр наукових праць щодо вивчення означеної проблеми малодослідженими залишаються фактори регіональної інфраструктури банківської системи, що безпосередньо впливають на однорідність територіальної розосередженості банківських установ, а отже, на рівень банківської концентрації. Визначення системи факторів та дослідження їх значущості створює фундамент для пошуку оптимальної структури банківської мережі філій, що набуває виключної актуальності в аспекті підвищення ефективності діяльності банків. Відомо, що для кожного банку важливим є достатня кількість філій. Підтвердженням даному факту є думка д.е.н. Брітченка І.Г., який зазначає що нестача структурних підрозділів в одному регіоні не може компенсуватися їх надлишком в іншому, а наявність достатньої кількості філій не звільняє від необхідності конкурентної боротьби та від розробки і просування нових банківських продуктів [1, с. 235].

Метою статті є визначення сукупності факторів регіональної інфраструктури вітчизняної банківської системи та проведення її системного аналізу, що передбачає дослідження процесу створення банків у взаємозалежності з чинниками, які суттєво впливають на передумови даного процесу в межах певного регіону.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. С.Р. Моїсєєв, досліджуючи оптимальну структуру банківського ринку в якості факторів кількості банків в країні обрав такі: площа території країни; чисельність населення; ВВП на душу населення; інфляція; відношення загальних активів банківського сектора до ВВП [2, с. 83]. Нашою метою є пошук факторів, що впливають на однорідність регіональної інфраструктури банківської системи. Саме тому нами були виділені ті чинники, які створюють економічні передумови до розвитку банківської інфраструктури в регіоні (рис. 1).

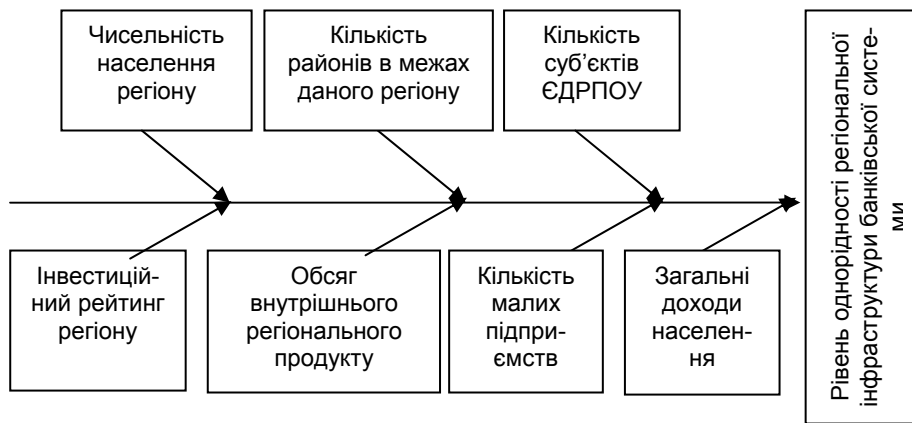


Рис. 1. Фактори регіональної інфраструктури банківської системи

Ці фактори різнобічно характеризують рівень економічного розвитку регіону. Так, між чисельністю населення регіону та кількістю банків існує прямий зв'язок: чим більш густозаселений регіон, тим вища його потреба в банківських продуктах та банках загалом.

Райони в межах певного регіону є додатковими територіальними одиницями для розвитку власної банківської регіональної мережі шляхом відкриття нових банківських відділень.

Інвестиційна привабливість регіону беззаперечно є одним з найвагоміших чинників розвитку банківської системи.

Стосовно доходів населення зазначимо, що чим вищий їх обсяг, тим більший попит на банківські продукти. Це стосується й об'ємів споживчого кредитування [2, с. 87]. В якості благоустрою громадян також можна використовувати показник внутрішнього регіонального продукту на душу населення. Одночасно він характеризує ділову активність суб'єктів господарювання певного регіону. Зростання даного показника призводить до підвищення попиту на банківські продукти, що проявляється в розширенні депозитної бази, підвищенні попиту на кредити та інші банківські продукти.

Такі показники як кількість суб'єктів ЄДРПОУ, а також кількість малих підприємств характеризують спектр потенційних клієнтів банку та рівень розвитку підприємництва в конкретному регіоні.

Системний аналіз однорідності розвитку регіональної інфраструктури банківської системи проводився в два етапи: дослідження банків-юридичних осіб в даному аспекті та регіональних банківських філій. Такий розподіл пояснюється принципово різною їх регіональною розосередженістю та відмінністю визначальних факторів даного процесу. Дане дослідження проводилося за щорічними статистичними даними, що надаються Державним комітетом статистики України [3] та Національним банком України [4]. Для банків-юридичних осіб бралися відповідні дані з 2000 по 2006 рік включно; для аналізу однорідності розвитку регіональних банківських філій – з 2003 по 2006 роки. Останнє пов'язано з відсутністю даних про кількість діючих банківських філій в розрізі регіонів до 2003 року.

В процесі аналізу даних факторів з точки зору їх впливу на процес створення банків-юридичних осіб в розрізі регіонів за допомогою кореляційно-регресійного методу було з'ясовано:

1) по-перше, існує тісний зв'язок між зазначеними на рисунку 1 факторами та кількістю банків-юридичних осіб в розрізі регіонів України, на що вказує високе значення коефіцієнта кореляції, що складає 0,99;

2) по-друге, Т-статистика, яка використовується для визначення значимості кожного фактора для результативного показника, окреслила фактор «кількість районів в межах певного регіону» як несуттєвий. Це є очікуваним результатом оскільки даний показник, як було зазначено вище, впливає на процес формування регіональної банківської мережі, однак не створює жодних додаткових економічних підґрунть для відкриття банку-юридичної особи. Саме тому він був вилучений з процесу факторного аналізу регіональної розосередженості банків-юридичних осіб.

В результаті були отримані такі регресійні рівняння:

$$Y_{2000} = -0,011X_1 + 0,038X_3 - 0,001X_4 + 0,003X_6 + 1,976; R = 0,989.$$

$$Y_{2001} = -0,013X_1 + 0,227X_3 + 0,001X_4 + 0,001X_7 - 2,333; R = 0,988.$$

$$Y_{2002} = -0,012X_1 + 0,131X_3 + 0,001X_4 + 0,001X_7 - 0,179; R = 0,99.$$

$$Y_{2003} = -0,009X_1 + 0,084X_3 + 0,001X_4 - 0,001X_6 + 0,001X_7 + 0,438; R = 0,992.$$

$$Y_{2004} = -0,01X_1 + 0,139X_3 + 0,001X_4 - 0,001X_6 + 0,001X_7 - 0,702; R = 0,989.$$

$$Y_{2005} = -0,015X_1 + 0,232X_3 + 0,001X_4 - 1,889; R = 0,986.$$

$$Y_{2006} = -0,013X_1 + 0,249X_3 + 0,001X_4 + 0,001X_7 - 3,235; R = 0,989,$$

де X_1 – чисельність населення регіону; X_3 - інвестиційний рейтинг регіону; X_4 – валовий регіональний продукт; X_6 – загальні доходи населення; X_7 – кількість малих підприємств. Зауважимо, що показник «прибуток банку», з огляду на відсутність статистики щодо його динаміки в розрізі регіонів України, не брався до уваги.

Побудована кореляційно-регресійна модель вказує на негативний вплив показника чисельності регіону на процес створення банків в розрізі областей. Це може бути пов'язано з демографічною ситуацією в Україні (починаючи з 1991 року приріст населення має від'ємне значення, яке щорічно зростає).

Вплив такого чинника, як інвестиційний рейтинг регіону протягом усього досліджуваного періоду був позитивним і станом на 01.01.07 досягнув свого максимального значення протягом всього періоду дослідження і склав 0,249. Це вказує на

домінуючий характер даного показника серед інших факторів. Стабільний позитивний вплив на досліджуваний показник має обсяг внутрішнього регіонального продукту, кількість малих підприємств в певному регіоні та загальний обсяг доходів населення.

Для повноти аналізу також необхідним є дослідження факторів впливу на однорідність регіональних структурних підрозділів банків.

Ідея про відкриття банківських філій зароджується безпосередньо в самому банку, відповідно до попередньо сформованої стратегії розвитку на певний визначений період. З огляду на це основний фактор, що сприяє інтенсивності відкриття банківських філій – це динаміка прибутку банків.

З іншого боку, існує ціла низка зовнішніх факторів, які також впливають на об'єкт дослідження. До них віднесено: кількість населення регіону; обсяг внутрішнього регіонального продукту; доходи населення; кількість малих підприємств; кількість банків-юридичних осіб; кількість районів. Перші чотири показники характеризують економічні позиції регіону: з огляду на ділову активність суб'єктів господарювання, добробут населення регіону, рівень розвитку підприємництва. Кількість діючих самостійних банків в межах певного регіону визначає рівень розвитку фінансового сектору.

В результаті були отримані такі регресійні рівняння:

$$Y_{2003} = -0,007X_1 + 0,667X_2 + 0,001X_3 + 0,001X_4 + 0,004X_5 - 1,915X_6 + 2,512; R = 0,958.$$

$$Y_{2004} = -0,028X_1 + 1,353X_2 + 0,003X_3 + 0,001X_4 + 0,005X_5 - 3,042X_6 + 1,784; R = 0,923.$$

$$Y_{2005} = -0,02X_1 - 0,13X_2 - 0,001X_3 + 0,007X_4 + 0,001X_5 - 0,877X_6 + 16,117; R = 0,96.$$

$$Y_{2006} = 0,002X_1 + 0,405X_2 + 0,002X_3 - 0,001X_4 + 0,004X_5 - 2,096X_6 + 9,336; R = 0,967,$$

де X_1 – чисельність населення регіону; X_2 – кількість районів в межах одного регіону; X_3 – валовий регіональний продукт; X_4 – загальні доходи населення; X_5 – кількість малих підприємств; X_6 – кількість зареєстрованих банків в регіоні.

Найбільш впливовим фактором є кількість банків, який здійснює негативний вплив на рівень однорідності регіональної розосередженості банківських філій. Сприятливим впливом, однак незначним в порівнянні з попереднім чинником, характеризується обсяг ВРП, кількість малих підприємств та кількість районів. Отже зростаюча динаміка останніх трьох факторів сприяє вирівнюванню регіональної концентрації банківських філій.

Висновок. За результатами аналізу було виділено найбільш вагомі фактори однорідності регіональної інфраструктури банківської системи, а саме чисельність населення регіону, інвестиційний рейтинг регіону, кількість банківських установ, обсяг ВРП, кількість малих підприємств та районів. Отримані результати будуть використані в наступних дослідженнях, спрямованих на побудову оптимізаційної моделі щодо визначення достатньої кількості банківських філій в межах певного регіону.

Література

1. Брітченко І.Г., Белявцев М.І. Концепція оптимального розташування банківських філій за допомогою порівняльної оцінки регіонів // Вісник Дон дует. – 2003. - №4(20). – С. 232.
2. С. Моисеев Оптимальная структура банковского рынка: сколько банков нужно России? // Вопросы экономики. – 2006. - №10. – С. 75.
3. www.ukrstat.gov.ua – Офіційний сайт Державного комітету статистики України.
4. www.bank.gov.ua – Офіційний сайт Національного банку України.

М.М. Мартиненко

**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО – ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧОМУ РІВНІ**

В статті розглядається питання розвитку персоналу через соціально-партнерські відносини на виробничому рівні. Проаналізовано досвід соціального партнерства через різні його форми. Показана роль соціального партнерства як ефективного методу управління персоналом на виробництві.

Постановка проблеми та її актуальність. Вітчизняний і зарубіжний досвід показують важливість вирішення проблем людини, персоналу для виробничого процесу. Саме людський капітал є основою для економічного піднесення та ефективності економіки. Для всебічного розвитку персоналу застосовуються різноманітні методики та соціальні технології.

Одним з ефективних методів управління та розвитку персоналу є соціальне партнерство. Адже завдяки цій сучасній соціальній технології у більшості західних країн досягнуто великого соціально-економічного прогресу та високих стандартів життя. Це дозволяє ефективно вирішувати соціально-економічні проблеми та своєчасно і результативно відповідати на світові виклики та соціально-економічні потрясіння. І головне – всебічно розвивається персонал та долається відчуження від результатів праці для вирішення різноманітних соціально-економічних виробничих завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективності управління персоналом за допомогою соціального партнерства розглядаються провідними вітчизняними фахівцями у сфері соціального партнерства та соціально - трудових відносин (Д.Богиня, А.Колот, Г.Осовий, С.Мельник, О.Грішнова, М.Дубровський та ін.). Особливо гострою в Україні, як зазначають фахівці з цих питань, є проблема реалізації соціального партнерства як однієї із форм “виробничої демократії” та залучення найманих працівників (персоналу) до управління виробництвом, зацікавленості у результатах та продуктивності праці.

Мета дослідження. Аналіз та вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду реалізації соціального партнерства як ефективного методу управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне використання та досягнення цілей його підприємства і працівників (визначення, яке наводять Л.В.Балабанова та О.В.Сардан у книзі “Управління персоналом”).

Важливим елементом у діяльності служб управління персоналом є забезпечення соціального захисту працівників підприємства, реалізація ідей соціальної справедливості у межах підприємства, що впливає на мотивацію персоналу до продуктивної праці, тобто зацікавленості у кінцевих результатах праці.

Останні досягнення управлінської теорії та практики підтверджують тезу що в основу побудови ефективної системи менеджменту персоналу необхідно закласти ідею соціального партнерства.

Саме соціальне партнерство спрямовано на:

- залучення працівників до участі в управлінні виробництвом, підприємством чи організацією (виробнича демократія);
- регулювання соціально-трудова відносин;

- проведення консультацій, переговорів на всіх рівнях та укладання угод і колективних договорів;
- запобігання та вирішення колективних трудових спорів (конфліктів).

Практика останніх років розвитку колективно-договірних відносин показала, що досягти ефективного регулювання трудових відносин, запобігти колективним трудовим спорам можливо лише тоді, коли при прийнятті рішень забезпечується урахування інтересів всіх учасників трудових відносин. Виявлення інтересів і потреб сторін, пошук та напрацювання взаємовигідних рішень краще за все відбувається під час переговорів сторін трудових відносин та використання договірних форм і методів, укладання колективних договорів та угод на різних рівнях. Колективно-договірні відносини виконують такі важливі функції, як захист інтересів обох сторін трудових відносин, організація трудових відносин, забезпечення їх стабільності. В цьому зацікавлені як роботодавці, так і профспілки, які представляють інтереси найманих працівників.

Одним із позитивних прикладів є торговельний Дім «ГНК-Україна», який надає своїм працівникам медичне страхування. У ПП «ГНК-Україна» існує власна поліклініка, що забезпечує медичне обслуговування персоналу, тому немає необхідності страхувати працівників. Також у ПП «ГНК-Україна» діє цілий ряд пільг, закріплених у колективному договорі: одноразова компенсація у разі виходу на пенсію, матеріальна допомога за заявою працівника, подарунки до пам'ятних дат, санаторно-курортні путівки, дитячий відпочинок, доплата за вислугу років, оздоровлення і навчання працівників.

Одним із цікавих прикладів соціально-партнерських відносин є ВАТ «Лукойл». Так, у «Соціальному кодексі», який прийнятий компанією, є конкретні обов'язки перед акціонерами, працівниками з їх сім'ями та бюджетами органів влади різних рівнів, населенням територій де діють підприємства компанії (забезпечення зайнятості, екологія тощо), та механізми їх виконання. Компанія здійснює стандартизацію своєї соціально-економічної політики, надає щорічний звіт про свій соціальний розвиток. Поряд із «Соціальним кодексом» у «Лукойлі» діє Угода між роботодавцем і профоб'єднанням, а на рівні підприємств – колективні договори та сформована триступінчата система соціального партнерства (навіть видається інформативний щомісячний журнал «Соціальне партнерство»).

На Заході, наприклад, існує поняття «соціальний рейтинг» корпорацій, за допомогою якого проводиться інтегральна оцінка якості соціальної політики компаній. У ряді країн здійснюється соціальний аудит, підприємства щорічно подають звіти про свою соціальну політику. Що стосується культури соціального діалогу та партнерства на Заході, то це загальновизнані цінності та надбання для всього людства. Задоволення потреб найманих працівників є метою кадрової політики західних компаній (та вже багатьох азійських). Адже взаємна відповідальність сторін забезпечує ефективну діяльність компанії.

Високий рівень участі працівників у спільному управлінні виробництвом зокрема у проектуванні робочих місць, управлінні умовами праці, якості продукції чи наданих послуг, створюють зовсім нове середовище на підприємстві. Ця атмосфера співробітництва, яка впливає на визнання законності відмінності інтересів сторін трудових відносин, відкриває реальні перспективи для залучення працівників до процесу спільного прийняття управлінських рішень, взаємних консультацій, а також доступу до інформації про справи підприємства, на якому вони працюють.

Високий рівень соціальних зобов'язань у відношенні найманих працівників (персоналу) закріплено у колективних угодах між профспілками і роботодавцями, а у багатьох випадках гарантується державою. У Німеччині та ряді європейських країн законодавчо закріплено участь працівників у прийнятті управлінських рішень. В Японії подібна формальна практика базується на культурних традиціях.

Довгий час наймані працівники не мали прав участі у власності на засоби виробництва, у прибутку та управлінні. Поступове набуття таких прав є становленням так

званої “виробничої демократії”. Тобто внутрішньовиробничне економічне життя перебуває на шляху до демократизації. В Європі існують дві основні системи участі працівників в управлінні компанією:

- 1) рада працівників підприємства або виробнича рада;
- 2) участь працівників у роботі органів управління компанією (як правило, наглядова рада). Така система називається співправління.

Функції цих двох органів різні. Рада підприємства займається в основному конкретними питаннями умов праці персоналу, а представники найманих працівників у наглядовій раді здійснюють нагляд за всією діяльністю компанії, включаючи прийняття стратегічних питань (інвестиційні проекти, впровадження нових технологій та продукції, вихід на нові ринки тощо). В Австрії, Данії, Норвегії, Швеції та деяких інших європейських країнах працівники у великих компаніях складають одну третину наглядової ради, а у Німеччині можливе рівне представництво.

Причому обидва механізми існують паралельно і поширюються на весь персонал незалежно від профспілкового членства.

Ради працівників підприємства мають різні права. Без згоди ради підприємець не може здійснити той чи інший захід. Вони мають право на ініціативу за певним колом питань, які роботодавець повинен з ними обговорити (правила трудового розпорядку, оплата праці, режими робочого часу, відпустки, об'єкти соціального призначення тощо).

Система участі працівників в управлінні розглядається як важливий чинник стабілізації трудових відносин, що забезпечує соціальний мир на підприємстві. За даними одного з опитувань Інституту німецької економіки, понад 70,0% опитаних роботодавців і членів рад підприємства оцінюють співробітництво як “добре” та “дуже добре”.

У США одним із найбільш вдалих та широко відомих актів соціального партнерства є угода про партнерство, підписана у 1985 році “Дженерал моторс” та Об'єднаною профспілкою автомобілебудівників США (далі – ОПА). Ця угода (“Угода Сатурн”) запропонувала нову модель колективно-договірних відносин, заснованих на співробітництві.

Угода надавала гарантії довічної зайнятості для членів профспілки; вводилася залежність розміру заробітної плати від обсягів роботи, її якості, продуктивності праці та прибутків корпорації. На підприємстві створювалися бригади, які мали високий рівень самостійності та самоврядування. Такі бригади на чолі із обраним із складу працівників керівником, наділялися правом приймати самостійні рішення із широкого кола виробничих питань. Вони несли повну відповідальність за виробничий процес, здійснювали контроль за станом устаткування та якістю продукції, її собівартістю, доставлянням деталей до робочих місць. До їх повноважень включався розподіл обов'язків між членами бригади, розподіл робіт, складання змінних графіків, винесення дисциплінарних покарань тощо. Наділялися бригади також функціями “Кружків якості”. Вводилася сітєва система управління, яка урахувала самостійний статус бригад та розширену участь профспілки в управлінні виробництвом. Як бачимо, головними завданнями соціального партнерства як ефективного методу управління персоналом є:

- залучення найманих працівників до управління виробництвом;
- посилення мотивації до праці для забезпечення високої продуктивності праці як необхідної умови підвищення якості життя;
- усунення конфліктності та вирішення суперечок через органи соціального партнерства;
- забезпечення соціального захисту найманих працівників.

Висновки. Важливою метою та умовою успішної реалізації розвитку персоналу (спрацювання людського капіталу) є розвиток соціального партнерства в Україні, особливо на базовому (виробничому) рівні. На жаль, необхідно ще формувати свідомість роботодавців та найманих працівників у напрямку активної позиції щодо формування

соціально-партнерських відносин. Але формування соціального партнерства на підприємстві (в організації) як це показує поширений та успішний зарубіжний досвід дозволить ефективно вирішувати складні соціально-економічні завдання, які стоять перед управлінцями з персоналу та і перед Україною у XXI столітті.

Література

1. Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. Управління персоналом. Видавничий дім “Професіонал”, Київ, 2006. – с.430–443.
2. В.В.Кулиниченко “Социальная ответственность бизнеса как условие эффективности социального партнерства” // “Труд и социальные отношения”, – 2006. – № 4. – с.65–66.
3. Н.Н.Тарасова. “Договор “Сатурн” – первая страница “новой эпохи” в трудовых отношениях?” // – № 2. – с.99.
4. А.В.Шевчук. “Социальная роль бизнеса в моделях корпоративного управления”. // – 2006. – № 1. – с.89–90.

УДК 658.5

М.А. Мельнік

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Розглянуто актуальні питання формування системи управління персоналом в умовах кризи. Визначені управлінські завдання для антикризового управління персоналом. Обґрунтовані можливі принципи підходи до змісту гнучкої системи управління персоналом в умовах виведення з кризової ситуації і стабілізації діяльності підприємства.

Вступ. У будь-якому підприємстві, на будь-якому етапі його життєвого циклу питання управління персоналом належить до найбільш значимих, оскільки саме від персоналу, його згуртованості, продуктивності, умотивованості, характеру реагування на управлінські впливи залежить досягнення стратегічних, тактичних та операційних завдань, які стоять перед підприємством.

Кризовий стан підприємства і особливо розробка та реалізація антикризової програми, спрямованої на його переборення, істотно змінюють методичні засади управління персоналом, що і обумовлює доцільність виокремлення переліку цих задач в окрему підсистему - антикризове управління персоналом.

Значимість вирішення широкого кола питань, пов'язаних з управлінням персоналом, зумовлює їх розгляд у чисельних наукових дослідженнях українських та російських вчених. Дослідженню питань антикризового управління, закономірності їх проявлення, практичної реалізації теоретичних положень присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Е. Альтмана, Г.Олександрова, У. Бівера, М.Білик, М. Білухі, І. Бланка, В. Василенко, А. Грязнової, Г. Іванова, О. Копилюк, Є. Короткова,

В. Кошкіна, В. Крижанівського, Є. Мних, О. Пушкаря, Г. Савицької, О. Терещенка, А. Штангрет, Г.Юн та інших.

У цих роботах детально розглянуті загальні питання визначень кризи в підсистемі управління персоналом на підприємстві, що свідчить про багатогранність цього явища.

Не зважаючи на те, що окремі дослідники акцентують увагу на різних аспектах та складових управління персоналом в системі антикризового управління, узагальнення їх

напрацювань дозволяє визначити основні теоретичні засади та методичні принципи організації цієї роботи.

Кризу управління персоналом можна розглядати як:

- результат невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;
- невідповідність наявних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві;
- вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві в цілому.

Криза персоналу визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли у процесі розвитку організації.

Разом з цим, у більшості досліджень не знайшли достатнього відображення організаційні питання проведення комплексного аналітичного дослідження становлення та розвитку механізму антикризового управління персоналом з урахуванням чинників соціально - психологічного, етичного характеру, формуванню системи практичної реалізації робіт з оздоровлення підприємства.

Актуальність досліджуваних питань визначається необхідністю наукового обґрунтування питань створення системи антикризового управління персоналом з урахуванням галузевих особливостей підприємства та особливостей стадії економічної кризи.

Постановка задачі. Антикризове управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій керівництва підприємства, направлених на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства.

Антикризове управління персоналом передбачає вирішення наступного кола управлінських завдань:

- зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу к проходженню кризового періоду;
- проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);
- реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення або переміщення надлишкової чисельності працівників підприємства;
- збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність для підприємства, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що звільняються;
- визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації;
- проведення кадрового маркетингу; пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства;
- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства;

– удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Таким чином, антикризове управління персоналом спрямовано на розв'язання переважно традиційних завдань управління персоналом (визначення потреби в персоналі; залучення, відбір та вивільнення персоналу; оцінка персоналу; ротація та навчання персоналу; мотивація та стимулювання праці тощо), методичні принципи та рекомендації по розв'язанню яких викладені в чисельних спеціалізованих виданнях. Однак, реалізація цих завдань відбувається в особливих умовах - обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згорання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження - це і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є методи, форми та принципи наукового пізнання, а також праці відомих вчених з питань антикризового менеджменту.

Результати. Антикризове управління персоналом передбачає, що трудові ресурси є водночас об'єктом і суб'єктом управління. З одного боку, їх варто розглядати як об'єкт, що потребує раціонального управління, з другого - як організатора і виконавця антикризового управління, а з третього – як резерв, залучення якого сприяє підвищенню ефективності реалізації антикризового управління підприємством.

В кризових умовах персонал підприємства (частіше - окремі групи персоналу) може виступати в різних ролях і відповідно мати специфічні інтереси, які слід враховувати в перебігу управління ним:

- як співвласник підприємства - зацікавлений у відновленні діяльності підприємства та збереженні інвестованих коштів;
- як кредитор підприємства - наполягає на безумовному та найбільш швидкому погашенні боргів перед ним;
- як найманий працівник - зацікавлений у збереженні робочих місць, забезпеченні належної організації та оплати своєї праці.

Пріоритетність цих інтересів обумовлюється не тільки існуючим станом підприємства та наявністю у нього потенціалу виживання, а й головним чином - поточною кон'юктурою ринку праці (наявність пропозиції щодо працевлаштування від інших суб'єктів підприємництва та їх умови - рівень оплати праці, соціальні гарантії тощо).

Гнучкість потенціалу підприємства – властивість підприємства переходити з одного працездатного функціонального стану в інший з мінімальними втратами і витратами при виконанні нових завдань чи функцій.

Аналіз стану та динаміки технічного розвитку машинобудівних підприємств Луганської області свідчить про можливість підвищення ступеня гнучкості потенціалу. Про це свідчать наступні дані:

- виробничий потенціал досить великий, частково деформований, але не зруйнований;
- високий науковий потенціал, що має великий запас досвіду, знань і навичок;
- можливість заміни ресурсів;
- достатній рівень фондо- і енергооснащеності працівників.

Досліджені показники гнучкості виробництва стосуються, головним чином, технічних характеристик, але не можуть характеризувати потенціал в цілому, без урахування гнучкості системи управління персоналом. Система гнучкого управління персоналом являє собою сукупність підсистем загального і лінійного керівництва, функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними, готових у передкризовий період і період наростання кризи трансформуватися в спеціальні антикризові команди.

Щоб запобігти кризі персоналу на підприємстві в цілому та в окремих його підсистемах, необхідно:

1) Оцінювати кадровий потенціал підприємства, використовуючи такі методи: біографічні, усні та письмові характеристики (незалежних експертів), метод оцінювання якості виконання, матричні методи, методи сумарних оцінок персональних якостей працівника, тестування, метод парних порівнянь, ігрові методи і т. д. Їх мають атестувати під час атестації кадрів.

2) Розробити та реалізувати комплекс заходів тактичного та стратегічного характеру.

Тактичні заходи можуть мати захисний характер, а саме: створення та надання групі антикризового управління повноважень рекомендаційного характеру; скорочення витрат на оплату праці працівників основного і допоміжного виробництва, управлінського персоналу; упровадження нового, більш досконалого механізму мотивації персоналу і

т. д.; чи наступальний, тобто: проведення навчання персоналу з метою освоєння нових видів продукції, послуг чи сфер діяльності; перегляд чисельності персоналу та доведення її до оптимального значення; дослідження зовнішніх і внутрішніх ринків праці і т. д.

3) Визначити послідовність етапів діяльності керівництва підприємства з метою мобілізації кадрового потенціалу та реалізацію плану подолання кризових явищ.

4) Визначити професійні риси антикризового менеджера.

5) Визначити ролі та функції підсистеми управління персоналом в умовах кризи. Головною її метою є створення підрозділу для виконання антикризової діяльності.

Зазначені заходи, на нашу думку, здатні вплинути на антикризове управління персоналом та подолати прояви кризових явищ.

Висновки.

Таким чином, система управління персоналом в умовах кризи являє собою різнобічну, ретельно сплановану і продуману діяльність, що спирається на систему науково обґрунтованих принципів. Формування такої системи дозволяє оцінити можливість персоналу вирішувати завдання з фінансового та економічного оздоровлення, підтримати антикризові заходи шляхом ефективної організації взаємодії керівництва, спеціалістів та робітників підприємства.

Література

1. Андрушко В.К., Комар Ю.М., Комар С.Ю. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: Навч.-метод посіб./ Хмельницький ун-т регіонального управління і права.- Хмельницький: ХІУП, 2000.- 255 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник.-Київ: Центр навчальної літератури,2005.-504 с.
3. Жильченкова В.В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління: Автореф. дис. канд. екон. наук / Донецький національний ун-т.- Донецьк, 2000.- 20 с.
4. Теория и практика антикризисного управления // Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина.- М.:Закон и право, ЮНИТИ,1996.-469 с.
5. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства.- Х.: ХНЕУ, 2005.- 218

В.В. Мортиков, А.Н. Моклякова

**ИЗДЕРЖКИ УПУЩЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ В
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Обосновывается положение о связи теории издержек упущенных возможностей с фиксированностью ресурсов. Формулируется развитие внутренней и внешней альтернативной стоимости ресурсов, используемых предприятием. Анализируется фактор обратимости ресурсов.

Понятие издержек упущенных возможностей широко используется в научной и учебной литературе, в частности, по микроэкономике. Актуальность исследования данного типа издержек не утрачивается со временем: проблема ограниченности ресурсов, являющаяся ключевой для понимания издержек упущенных возможностей, становится все острее.

Одним из экономических субъектов, поведение которого так или иначе регулируется издержками упущенных возможностей, является предприятие. Каждое предприятие сталкивается с выбором вариантов расходования ресурсов, находящихся в его распоряжении. Использование капитала, рабочей силы и других ресурсов по одному направлению часто означает невозможность их использования по другому направлению, что и дает основания говорить об издержках упущенных возможностей предприятия.

А.Маршалл и его последователи (Ф.Эджуорт, Я.Винер) продемонстрировали, что доктрина издержек упущенных возможностей базируется на фиксированности ресурсов. Альтернативные издержки определяют ценность ресурсов, если последние ограничены, фиксированы. Однако не все ресурсы являются фиксированными. Определенная часть ресурсов является фиксированной только в течение краткосрочных периодов. В долгосрочном периоде в соответствии с микроэкономической теорией все производственные ресурсы являются переменными, иначе, количество используемых ресурсов может быть увеличено. А следовательно использование предприятием ресурсов в одном направлении не будет означать принесение в жертву других направлений их расходования предприятием. Задача исследователя заключается в определении кратковременного промежутка времени для каждого ресурса, в течение которого его величина остается неизменной. Именно в рамках кратковременного периода, в течение которого величина ресурса не может быть изменена, можно анализировать издержки упущенных возможностей по нему.

Факторы редкости, дефицитности, ограниченной воспроизводимости ресурсов, необходимых предприятию для его деятельности, имеют чрезвычайно важное значение. Предприятие выходит на рынки воспроизводимых, ограниченно воспроизводимых и невозпроизводимых производственных ресурсов. К примеру, в структуре ресурса «рабочая сила» могут находиться работники с исключительными, невозпроизводимыми способностями. Особенно велика вероятность существенного изменения альтернативной цены на рынках ограниченно воспроизводимых и невозпроизводимых ресурсов. Скажем, в случае с работниками, обладающими невозпроизводимыми навыками, их альтернативная ценность будет колебаться в прямой зависимости от соответствующих потребностей работодателей. С появлением новых сфер приложения ограниченно воспроизводимых и невозпроизводимых производственных ресурсов их альтернативная цена вполне естественно повышается.

Категория альтернативных издержек может использоваться только в тех случаях, когда предприятие может выбирать между различными направлениями расходования

имеющихся у него ограниченных ресурсов времени, денег и т.д. Есть затраты, обязательные для поддержания жизнедеятельности предприятия. Эта часть затрат жестко задана и не является объектом выбора, к примеру, расходы на АУП. Данные затраты не должны включаться в состав издержек упущенных возможностей.

В рамках другой части затрат предприятие может выбирать, то есть может их осуществлять, а может и не осуществлять. К примеру, потратить средства на переквалификацию своего персонала или на прием новых сотрудников с необходимыми навыками. Данные затраты включаются в состав издержек упущенных возможностей.

В промежутке между обязательными и необязательными для осуществления затратами находится категория издержек, различающихся по степени настоятельности. Речь идет о большей или меньшей свободе расходования средств на инвестиции, поддержание жизнедеятельности предприятия.

При этом степень настоятельности отдельных видов затрат может изменяться в зависимости от ситуации на рынке продукции, которую выпускает предприятие. Речь идет, к примеру, о расходах предприятия на рекламу.

Задача исследователя заключается в: 1. определении в каждом конкретном случае степени настоятельности различных затрат, которые несет предприятие; 2. разработке методики по выявлению показателя, характеризующего степень настоятельности затрат. Затраты, степень настоятельности которых превышает определенную величину в состав издержек упущенных возможностей включать нецелесообразно.

Возможности выбора при расходовании предприятием своих средств ограничиваются различного рода формальными и неформальными соглашениями. Скажем, таким соглашением, как франчайзинговое. В таком соглашении, например, записано, что фирма-оператор должна функционировать в определенных территориальной и рыночной нише, инвестировать средства по определенным направлениям, которые устанавливает материнская компания.

Свобода выбора при расходовании предприятием своих средств может быть ограничена такими институтами, как государство, профсоюзы; конкуренты; клиенты; банковско-финансовыми институты; поставщики.

Таким образом при анализе альтернатив, которые имеет предприятие в расходовании своих средств, важной представляется оценка свободы выбора предприятия в области производственно-сбытовой, финансовой деятельности; выбора необходимых факторов производства (ограничитель: поставщики); в области инвестиционных решений. Задача исследователя заключается в разработке балльной (в баллах) методики оценки свободы предприятия в расходовании своих ограниченных средств, учитывая различные небюджетные ограничения.

Как уже отмечалось, каждый из ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия остается фиксированным в течение определенного промежутка времени. В течение этого промежутка формируется своя специфическая система альтернатив и издержек упущенных возможностей. Однако возможен переход к другой системе альтернатив на основе, скажем, расширения бюджетного ограничения. Такие переходы происходят в современных условиях постоянно, когда предприятие получает доступ к кредитным и другим ресурсам.

Альтернативные издержки можно анализировать, оценивать в рамках: а) всего объема ресурсов, имеющихся в распоряжении у предприятия; б) какого-то одного ресурса (время, техника, денежные средства и т.д.); в) одного из направлений расходования ресурса предприятием. Скажем, денежные средства могут использоваться на увеличение фонда оплаты труда, дополнительных капиталовложений. А уже капиталовложения могут быть направлены на: новое строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, расширение действующего предприятия. Новое строительство может означать утраченную возможность провести коренную реконструкцию предприятия.

В условиях, когда существуют определенные нормативы, в рамках которых деньги могут быть израсходованы предприятием так или иначе в пределах какого-то направления, при рассмотрении издержек упущенных возможностей можно отталкиваться от этих нормативов. Предположим, предприятию жестко задается фонд зарплаты. А уже расходование зарплатных средств является объектом выбора: потратить их на существенное повышение оплаты высших менеджеров или отдать предпочтение в этом вопросе высококвалифицированным работникам?

Все ресурсы, к которым предприятие имеет прямое или косвенное отношение, обладают как внешней альтернативной ценностью, так и внутренней. У предприятия может быть намерение приобрести ресурс, который имеет альтернативную ценность, сформированную на рынке. В данном случае речь идет о внешней альтернативной цене.

Есть ресурсы, которые могут быть использованы лишь на данном предприятии. Они обладают только так называемой внутренней альтернативной ценностью, складывающейся внутри предприятия. Ресурс, используемый только на данном предприятии, может применяться лишь по одному направлению (специалист узкой профессии, используемый в одном специализированном цеху), а может – по нескольким направлениям, на различных рабочих местах. Лишь в последнем случае существует внутренняя альтернативная ценность данного специалиста.

В большинстве случаев альтернативная ценность ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, складывается как результирующая внутренней и внешней альтернативной ценности. В тех случаях, когда ресурс более или менее стандартен, достаточно мобилен, данные о нем прозрачны и доступны для всех потенциальных покупателей, его альтернативная ценность в большей степени определяется внешним рынком. А в тех случаях, если он более специфичен, используется только в рамках отрасли, сферы деятельности, то его альтернативная ценность в преобладающей мере определяется внутренними (складывающимися внутри предприятия, отрасли, сферы деятельности) альтернативными издержками.

Динамика издержек упущенных возможностей является одним из факторов, определяющих поведение предприятия. Важным аспектом деятельности любого предприятия является периодическое изменение используемой ним комбинации факторов производства. Речь идет об изменении комбинаций таких факторов производства, как рабочая сила и техника, техника и техника, рабочая сила одной профессионально-квалификационной группы и рабочая сила другой профессионально-квалификационной группы, энергия и рабочая сила и др. При этом должны приниматься во внимание тенденции в изменении альтернативных цен на данные факторы производства. Необходимо заметить, что замена факторов производства, на которые альтернативная цена стала выше, иными факторами производства может не встречать препятствий, а может быть весьма проблематичной. Скажем при увеличении альтернативных цен на энергоносители целесообразен переход на энергосберегающие технологии. Однако последних может просто не оказаться для данного технологического процесса.

Руководители предприятия должны оценивать также возможности выбора, которые существуют у продавцов ресурсов, которыми оно пользуется. Для управления альтернативными издержками необходимо постоянно отслеживать появление альтернативных покупателей данных ресурсов, появление альтернативных сфер использования данных ресурсов. Это относится, к примеру, к используемой предприятием рабочей силе: с появлением у специалиста альтернатив трудоустройства, могут потребоваться дополнительные усилия, средства для удержания его в организации, а соответственно и сокращения в ней текучести кадров. Скажем, специалист, работающий на одном предприятии, в состоянии быть руководителем в нем. Если его не повышают, он переходит на руководящую работу на другое предприятие.

Предприятие должно учитывать не только альтернативную денежную цену приобретаемого, используемого производственного ресурса, но и неденежную. У работника

может быть низкая альтернативная ценность вследствие: его отрицательных моральных качеств, консерватизма в отношении места работы, проживания. Поэтому, скажем, когда специалисту предлагают более интересную и высокооплачиваемую работу на другом предприятии, он из-за своего консерватизма, привязанности к старому, может отказаться. Руководитель, зная о консерватизме своего подчиненного, может учесть это при его стимулировании.

Выбор предприятия на рынках производственных ресурсов, в сфере хозяйственной деятельности во многом определяется такой характеристикой затрат, как их обратимость/необратимость. Если предприятие не может вернуть своих затрат, они считаются необратимыми. Это обстоятельство существенно ограничивает выбор областей хозяйственной деятельности и используемых производственных ресурсов.

Между полностью необратимыми действиями, затратами и исключительно обратимыми находится множество промежуточных вариантов. Случается, что затраты предприятием ресурсов на реализацию проекта «А» одновременно способствуют реализации проекта «Б». Таким образом издержки упущенных возможностей осуществления проекта «А» сокращаются.

Необратимые затраты не должны включаться в состав издержек утраченных возможностей. Включается в состав данных издержек только та часть затрат, которая является обратимой.

Необратимыми издержки и действия во многих случаях делает предшествующее развитие предприятия. Сделав один шаг, предприятие в ряде случаев должно сделать последующий. Иначе его действия могут оказаться нерациональными. Потери времени предприятия при любых решениях его руководства необратимы: прошлого не вернуть.

К числу необратимых затрат относятся и инвестиции в специфические активы предприятия. Эти активы обладают ценностью только при их использовании в данный период времени, внутри данной фирмы. Затраты в данные активы нельзя вернуть в том случае, если они оказались неэффективными, поэтому альтернативная ценность этих активов совпадает с их ценностью для фирмы, которая их использует.

Для каждого предприятия имеет значение обратимость издержек у продавцов факторов производства, которыми оно пользуется. Если наемный специалист обучается во время работы на заочном отделении, альтернативные издержки его обучения в виде утраченных заработков сокращаются. Обучение на рабочем вообще снижает альтернативные издержки: а) работы, выраженные во времени, потерянные для обучения; б) обучения, выраженные в потерянном заработке.

Альтернативные издержки, связанные с тем или иным направлением использования ресурсов предприятием, необходимо анализировать, имея в виду выбор, который предприятие имеет в: а) сфере организации бизнеса (выбор формы бизнеса); б) области заключения контрактов (выбор формы соглашения); в) в сфере покупки факторов производства. Одним из бизнес-решений, осуществляемых руководством предприятия, является выбор между различными формами бизнеса, заключаемых с партнерами соглашений. Принимая решение об объединении ряда самостоятельных предприятий в одно, предприниматель осознает, что таким образом может быть частично утрачена управляемость этими ранее автономными хозяйственными подразделениями.

Встречаются ситуации, когда одна и та же работа может быть осуществлена в одном из подразделений действующего предприятия и путем организации проекта с фиксированным сроком выполнения. При сравнении затрат и выгод обоих вариантов необходимо учитывать: а) возможность гибкого использования специалистов в рамках проекта и экономии на трудовых издержках из-за отсутствия необходимости загружать работой ненужных специалистов; б) возможность гибкого использования иных факторов производства.

С.О. Назарко

ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТЯНСЬКІЙ СФЕРІ

В статті розглядається система професійно-технічної освіти області, яка реформується до потреб регіону. Без змін нормальне функціонування навчального закладу та його розвиток стають неможливими.

Постановка проблеми. Сьогодні в нашій країні склалась парадоксальна ситуація: економіка гостро потребує кваліфікованих робітників, але в багатьох регіонах ще не вирішена проблема безробіття. І при цьому, робітничі професії не є такими популярними серед молоді України, як, здавалось би, мало бути, з погляду на зростаючий попит на них. Зрозуміло, це викликано багатьма причинами, але, одна з найсерйозніших – недостатня відповідність професійного навчання вимогам часу, що, на жаль, є досить розповсюдженим явищем.

Дослідження проводились з вивчення та аналізу функціонування професійно-технічних закладів Чернігівської області.

Аналіз досліджень і публікацій та невирішені частини проблеми. Економічні аспекти функціонування освіти в сучасних умовах господарювання глибоко та всебічно розглядали І.С.Кравченко, О.І.Гришнова, Д.П.Богиня, В.І.Куценко, І.С. Каленюк, О.Антонюк. Проблеми діяльності органів управління освітою розглянуті в працях Є.С.Березняка, І.С.Ладенка, А.В.Оболєнського, К.Ф.Присяжнюка. Теоретико – методологічне обґрунтування методів управління відображено в роботах В.М.Глушкова, Б.І.Гурней, В.Д.Симоненка. При цьому треба вказати на відсутність робіт, присвячених висвітленню проблем, що стосується профтехосвіти.

Метою дослідження є вивчення та аналіз проблем, що повинні враховуватись професійно-технічними навчальними закладами при формуванні освітнянських послуг, адже саме управляти освітою означає керувати всіма державно-суспільними компонентами, що її формують.

Виклад основного матеріалу. Для задоволення потреб економіки Чернігівського регіону в робітничих кадрах в області функціонує 22 професійно-технічних навчальних заклади державної форми власності (в т.ч. 2 вищих училища, 14 ліцеїв, 6 професійно-технічних училищ) та навчальний центр № 44 при установі виконання покарань.

У професійно-технічних навчальних закладах, підпорядкованих МОНУ, навчається близько 9 тис. учнів, 60 % з яких разом з професією здобувають повну загальну середню освіту.

Крім того, в області функціонує 59 ліцензованих недержавних професійно-технічних закладів, які здійснюють професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації громадян майже з 40 робітничих професій.

Зберігаючи певну інерційність, система профтехосвіти області все-таки реформується, але стан справ у системі професійно-технічної освіти, темпи та обсяги перетворень не повною мірою задовольняють потреби особистості, суспільства і регіону.

Таким чином необхідно створити нові підходи до управління всією освітнянською сферою.

Менеджмент в профтехосвіті передбачає:

- забезпечення економіки області кваліфікованими кадрами з урахуванням потреб ринку праці та громадян, збалансування попиту і пропозицій робочої сили на ринку праці з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку економіки;

- створення навчальних закладів із впровадження інноваційних технологій, забезпечення їх новими зразками техніки, обладнання, інструментом;
- оновлення змісту професійно-технічної освіти шляхом розробки державних стандартів нового покоління (на основі накопичення компетенцій);
- вдосконалення та створення відповідних умов щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійно-технічної освіти, впровадження обов'язкового їх стажування в умовах сучасного виробництва, посилення соціального захисту учасників навчального процесу;
- поглиблення міжнародного співробітництва у галузі професійно-технічної освіти.

Отже, сучасний менеджмент передбачає розробку такої організаційної структури управління, яка б спроможна до саморозвитку та самонавчання, а значить, до видозмін в процесі функціонування в тісному контакті з вимогами навколишнього середовища.

Аналіз профтехосвіти регіону показує, що до найважливіших проблем сьогодення у розвитку професійно-технічної освіти слід віднести:

- незадовільне ресурсне і фінансове забезпечення реформування професійно-технічної освіти;
- недосконалість порядку формування державного замовлення на підготовку робітничих кадрів у системі професійно-технічних навчальних закладів;
- відставання рівня професійної компетентності керівників, інженерно-педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів від зростаючих вимог до якості підготовки робітничих кадрів;
- невідповідність застарілої моральної і фізично зношеної матеріально-технічної бази професійно-технічних навчальних закладів вимогам інформаційно-технологічного розвитку;
- недосконалість управління системою професійно-технічної освіти;
- відсутність прогнозування щодо визначення потреб у підготовці фахівців різного професійного спрямування;
- відсутність законодавчої бази щодо механізму залучення коштів роботодавців та соціальних партнерів до підготовки робітничих кадрів та вирішення питань щодо оподаткування навчально-виробничої діяльності професійно-технічних навчальних закладів.

Роботодавець справедливо вимагає і ставить питання про підвищення рівня професійної освіти. Зі свого боку ми повинні переконати роботодавця, що це спільна проблема, розв'язанням якої треба займатися разом. Без підтримки і тісного зв'язку з виробництвом і бізнесом освітня галузь не в змозі забезпечити підготовку сучасного, обізнаного з новітніми технологіями фахівця.

Не всі підприємства області надають місця для проходження виробничої практики учнями ПТНЗ і не завжди вона ними оплачується, що значно впливає на якість підготовки кваліфікованих робітників. Підприємства та організації області майже не займаються профорієнтаційною роботою серед молоді.

Здійснення заходів щодо підвищення якості професійної підготовки кадрів потребуватиме:

- урегулювання відносин між навчальними закладами та роботодавцями у сфері формування якісної робочої сили;
- визначення механізму заохочення участі роботодавців у створенні умов для професійної підготовки кадрів відповідно до вимог сучасного виробництва, надання можливості проходження учнями ПТНЗ виробничого навчання та виробничої практики, передача ПТНЗ зразків техніки, обладнання, сировини, тощо;
- відновлення системи наставництва для випускників навчальних закладів;

- створення цілеспрямованої і системної роботи з професійної орієнтації та трудового навчання учнів загальноосвітніх шкіл, відновлення пропаганди робітничих професій безпосередньо підприємствами і організаціями та засобами масової інформації;
- покращення умов праці та підвищення престижу робітничих професій як джерел мотивації молоді у виборі професії та місця роботи.

Отже, щоб вижити сьогодні необхідно робити зміни. Так як, наприклад, у Чернігівському професійному ліцею залізничного транспорту ще десять років тому відчули необхідність змін, без яких нормальне функціонування навчальною закладу та його розвиток стають неможливими. Необхідно було визначитися з переліком професій, яких потребувала економіка області, визначити з них ті, що мають перспективу і в майбутньому, а також, оцінити спроможність ліцею організувати навчання на новому рівні.

Тож, ліцей почав готувати робітників будівельних професій. І невдовзі вже славився на всю область якістю підготовки електромонтажників, плиточників, сантехників.

На базі професійно-технічного училища № 18 м. Чернігова з сприяння компанії "Шенкель - Баутехнік (Україна)" було відкрито навчально-практичний будівельний центр, який має сучасну матеріально-технічну базу, навчально-методичне забезпечення і розширює можливості ПТНЗ щодо освоєння і застосування нововведень у будівництві.

А у січні нинішнього року на базі Чернігівського вищого професійного училища побутового обслуговування було відкрито подібний центр сучасних швейних технологій та дизайну. Створено його за участі лідера у галузі автоматизації підприємств легкої промисловості України - Луганської компанії САПРЛЕГПРОМ із використанням її програмно-апаратного комплексу „JULIVI" Компанія презентувала та надала училищу безкоштовно комплекс програм САПР, які включають конструювання, дизайн швейних виробів, трьохмірний електронний манекен, технологічні програми, програму АСУВ (автоматична система управління виробництвом), плотер для виготовлення лекал орієнтовною вартістю більш як 120тис.грн.

Для підвищення рівня професійної підготовки фахівців сільського господарства на базі Сосницького аграрного професійного ліцею торік створено аграрний навчально-практичний центр. Це дозволяє закладам сільськогосподарського спрямування, де матеріально-технічна база застаріла, а придбати нові автотранспортні засоби немає змоги, проходити практичну підготовку якісно і ефективно. Одне з приватних підприємств Менщини надає центру в користування сучасні комбайни, трактори, знаряддя для обробітки землі, сприяє на більш якісному рівні проходити практичну підготовку учням Замглайського, Ніжинського агроліцеїв, інших закладів.

Варто відмітити, що проблеми підготовки метало обробників частково вирішує Чернігівське вище професійне училище № 15, яке збільшує підготовку верстатників, токарів, слюсарів.

Таким чином, діюча система підготовки робітничих кадрів у ПТНЗ області вимагає докорінного реформування щодо її переорієнтації на підготовку робітничих кадрів згідно потреб ринку праці.

Висновок. Ситуація яка склалась в освітній сфері області неоднозначна і потребує радикальних змін організації професійно-технічної освіти. Ті зміни які відбулися в деяких профтехучилищах області це маленькі острівки.

Очевидно роботодавцям слід усвідомити, що період нарощування обсягів виробництва за рахунок збільшення кількості робочої сили вичерпав, подальший розвиток економіки буде здійснюватись за рахунок впровадження інноваційних, найбільш продуктивних технологій при оптимальній кількості працюючих.

Звідси випливає і нове, головне завдання профтехосвіти: вона повинна здійснювати не тільки відтворення та забезпечення сьогодишнього ринку праці сококваліфікованими спеціалістами, а й перехід до випереджуючої освіти, активного проведення маркетингової діяльності щодо нових професій, підвищення якості підготовки робітничих кадрів до європейського рівня кваліфікації.

Умови розвитку економіки Чернігівської області потребують нових підходів до організації професійного навчання молоді, формування змісту, форм методів і засобів навчання відповідно до потреб місцевого ринку праці. Привести у відповідність вимогам сучасного виробництва матеріально-технічну базу навчальних закладів, оновити інженерно-педагогічні кадри, визначити підприємства, установи, організації з сучасними виробничими базами для проведення якісної виробничої практики учнів ПТНЗ з перспективою подальшого працевлаштування – ось перелік основних завдань, вирішення яких вимагає сьогодення.

Література.

1. Апопій В.В., Олексин І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг: Навчальний посібник / За ред. В.В. Апопій. – К.: ВЦ “Академія”, 2006. – 312 с.
2. Воронкова А.Е., Гринькова Н.Є. Концептуальні основи побудови моделі менеджменту якості надання освітніх послуг // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - № 2(68). – С. 39 – 47.
3. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: Навч. посібнику. – К.: МАУП, 1999.
4. Журавський В.С. Вища освіта як фактор державотворення і культури в Україні. – К.: Видавничий Дім “Ін Юре”, 2003. – 416 с.
5. Інформаційно-методичний збірник навчально-методичного центру професійно-технічної освіти Чернігівської області. - 2006. - № 1, 2, 3, 4.
6. Крижко В.В. Аксіологічний потенціал державного управління освітою. Навч. посібник / Крижко В.В., Мамаєва І.О. – К.: Освіта України, 2005. – 224 с.
7. О.Антонюк. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади // Персонал. – 2006. - № 10. – С. 58 – 65.
8. Статистичні збірники обласного управління освіти “Освіта Чернігівщини”, “Показники розвитку освіти Чернігівської області”, “Інформаційно-статистичні матеріали”.
9. “Чернігівщина в цифрах у 2006 році”. Статистичний довідник. - 2006. – 172 с.

УДК 658:330

М.О. Наталенко

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті проаналізовано стан фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні. Визначено принципи і задачі системи фінансового забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства.

Постановка проблеми. Основним напрямком економічних перетворень в Україні на сучасному етапі є перехід до збалансованого та стійкого розвитку країни на основі участі у світовому поділі праці, що тісно пов’язано зі створенням необхідних умов, які забезпечують конкурентоспроможність національної економічної системи. Досвід високорозвинених країн показує, що ключовий фактор економічного зростання і підвищення ефективності економіки – впровадження у виробництво прогресивних технологічних інновацій. Ступінь і динаміка розвитку інноваційних процесів виступають визначальним показником економічного стану країни.

Розвиток інноваційної діяльності як на рівні підприємства, так і на рівні держави зумовлює створення якісно організованої та обґрунтованої системи фінансового забезпечення. За умов нестабільності економічної системи країни, неефективного процесу формування державних фінансових ресурсів відбувається зменшення можливостей централізованого фінансування науково-технічного розвитку на фоні практичної відсутності в підприємств власних коштів для здійснення інноваційної діяльності. Таким

чином, перехід до ринкової економіки об'єктивно приводить до зростання ролі та значення фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності інновацій, оцінки їх ефективності та фінансового забезпечення присвячено ряд робіт зарубіжних і вітчизняних економістів: С. Ілляшенка, М. Бажала, С. Бешелева, В. Бочарова, О. Вітіна, П. Друкера, М. Портера, М. Савлука, Б. Сан-то, Б. Твісса, М. Хучека, Й. Шумпетра та ін. Разом з тим, вивчення та аналіз опублікованих із цієї проблеми наукових праць дозволили зробити висновок про те, що питання формування концептуальних і методичних підходів до вирішення завдання фінансового забезпечення інноваційної діяльності недостатньо розроблені як у науковому, так і у практичному аспектах.

Метою статті. Метою публікації є аналіз стану фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційна діяльність за умов реалізації в Україні інноваційної моделі розвитку набуває особливого значення. Охопивши різні аспекти ринкових відносин інноваційний процес сприяє зростанню промислового виробництва, дає змогу підвищувати продуктивність праці, залучати до виробничої сфери нові резерви.

У кінці 1980-х років питома вага підприємств, що займались розробкою та впровадженням нової чи вдосконаленої продукції або виробничих процесів, у промисловості колишнього СРСР складала 60-70 %, а на початку 1990-х років цей показник знизився більш ніж утричі. У 1992-1995-х роках частка інноваційно-активних підприємств була в межах 20-26%. У 1997 р. питома вага підприємств, що здійснювали інновації, у загальній кількості промислових підприємств України складала 17%, у 2000 р. - 18,0%, а в 2005 р. - лише 15,1% [1,2]. Для порівняння: серед країн Європейського Союзу мінімальні показники інноваційної активності мають Португалія - 26% та Греція - 29%, які більше ніж в 1,5 рази вищі, ніж в Україні. А в порівнянні з країнами-лідерами в цій галузі, такими як Нідерланди (62%), Австрія (67%), Німеччина (69%), Данія (71%) та Ірландія (74%), розрив становить 3-4 рази.

Нажаль, наукові дослідження та розробки втратили сьогодні для промислових підприємств пріоритетний характер. Слід зазначити, що це дуже негативна тенденція, яка призводить до деградації науково-технічного потенціалу, зниження якості та новизни продукції.

Головною причиною негативних тенденцій в галузі розвитку інноваційної діяльності в Україні, на наш погляд, є відсутність стимулів до фінансування інновацій. Проведення ефективної інноваційної діяльності вимагає значних фінансових вкладень. У більшості країн світу основними джерелами інноваційної діяльності є бюджетні кошти, що лімітуються в законодавчому порядку. Головним джерелом фінансування інновацій в Україні протягом останніх років залишаються власні кошти підприємств, на частку яких приходиться 70,3% загального обсягу витрат на інновації. Слід відмітити, що в таких галузях, як металургія та обробка металу, хімічне виробництво, виробництво машин та устаткування інноваційна діяльність здійснювалася практично у повному обсязі за рахунок власних коштів (91-96%). Державна участь у фінансуванні інноваційної діяльності, включаючи місцеві бюджети, склала в 2005 р. 3,1%, що дещо більше, ніж у 2002 р. (2,0%). Із загального обсягу фінансування інновацій 18,0% (551,1 млн. грн.) здійснювалось завдяки кредитам, ними скористалось 77 підприємств промисловості. Четверте місце серед джерел фінансування інноваційної діяльності займають кошти іноземних інвесторів. Питома вага їх складає 4,2% загального обсягу витрат, або 130 млн. грн., понад 70% яких припадає на здійснення інновацій у харчовій промисловості. Майже 112 млн. грн. складають кошти на фінансування інноваційних робіт вітчизняними інвесторами.

Організація системи фінансування інноваційної діяльності на підприємстві повинна будуватися на наступних принципах: цільове використання фінансових ресурсів задля

досягнення швидкого й ефективного впровадження сучасних науково-технічних досягнень; обґрунтованість і правовий захист використовуваних прийомів і механізмів; диверсифікація джерел фінансування; диверсифікація напрямків використання фінансових ресурсів; адаптивність і гнучкість системи фінансування.

Основні задачі фінансування інноваційної діяльності полягають у наступному: створення необхідних передумов для швидкого й ефективного впровадження інновацій; забезпечення структурно-технологічної адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища; збереження й розвиток стратегічних напрямків науково-технічної діяльності підприємств; створення необхідних матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу підприємства; максимальне використання можливостей світової науки і техніки для забезпечення безперервного розвитку підприємства.

Висновки. Таким чином, покращання фінансового забезпечення інноваційних процесів на промислових підприємствах можливе лише за умов розробки ефективних механізмів фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств.

Література

1. Кравченко С. І. Обґрунтування умов фінансування інноваційних рішень // Фінанси України. – 2002. – №2. – С.124-129.
2. Кузнєцова А. Я., Возняк Г. В. Деякі аспекти фінансування інвестиційно-інноваційних проєктів за рахунок власних коштів підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7. – С. 42-52.

УДК 331.101.262.007

В.Г. Никифоренко, О.В. Сорока

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ НА МІКРОРІВНІ

Стаття присвячена дослідженню проблеми розвитку трудового потенціалу управлінських кадрів в сучасних умовах. Приводяться результати соціологічного опитування керівників усіх рівнів, проведеного з метою визначення потреб в набутті тих знань, які є найбільш востребуваними в ринковому середовищі України. В якості одного з вирішень проблеми розвитку персоналу управління пропонується створення в організаціях сучасних центрів оцінки трудового потенціалу кадрів з викладенням технології їх функціонування.

В умовах високої конкуренції і мінливості навколишнього середовища підприємствам для того, щоб зберегти та підсилити свої позиції на ринку, необхідно вміти прогнозувати зміни, відстежувати світові тенденції, впроваджувати нові технології та вдосконалювати товари й послуги для задоволення поточних і перспективних потреб. Кожному підприємству для досягнення власних стратегічних цілей потрібні управлінські кадри, які володіють певним рівнем компетентності, що дозволяє їм ефективно виконувати покладені на них функції. Таким чином, формування і розвиток трудового потенціалу управлінських кадрів - це той аспект, якому слід приділити найсерйознішу увагу, оскільки саме тут приховані значні резерви підвищення ефективності діяльності.

Сучасні погляди на проблеми формування та професійного розвитку управлінських кадрів знайшли відображення у наукових роботах таких провідних

вітчизняних та зарубіжних учених, як Р. Акоффа, С. Біра, Б.М.Генкіна, П.Друкера, А.Я Кібанова, Т. Шульца,

С.В. Шекшні, Р. Д. Еренберга, та ін. Вплив на формування сучасної теорії якості підготовки фахівців здійснили зарубіжні вчені: У. Демінг, Д. Джуран, Ф. Кросбі, Д. Ш'юхард. Однак необхідно зазначити, що незважаючи на наявність певних досліджень в області формування і розвитку управлінських кадрів, організаційний вплив на процес формування і розвиток професійних кадрів менеджерів у економіці нашої держави вивчено далеко не повністю.

Мета статті на підставі аналізу рівня професійного розвитку управлінських кадрів у сучасних організаціях визначити пріоритетні напрямки вдосконалення системи розвитку управлінських кадрів на мікрорівні.

Фахівці розглядають підготовку, підвищення кваліфікації та просування управлінських кадрів як єдиний процес на протязі активної життєдіяльності, об'єднуючи під цим терміном "вдосконалення" або "розвиток" управлінських кадрів[1, с.152]. Розвиток будь-якої організації вимагає безперервного засвоєння нових знань та практичних навиків на протязі усього професійного життя фахівця з управління. Безперервність професійного розвитку дозволяє створювати одночасно умови для всебічного задоволення освітніх потреб управлінців та для забезпечення організації компетентними фахівцями, які здатні адекватно реагувати та швидко адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі. Оскільки накопичені знання та навички застарівають дуже швидко, тому необхідно виховувати у сучасних управлінців потреби у постійному оновленні власної компетентності [2, с.314-315].

Зауважимо, поки що не весь персонал у вітчизняних компаніях розглядається власником як один із повноцінних ресурсів разом із матеріальними активами й фінансами. Управлінець як суб'єкт діяльності виступає носієм різних професійно важливих якостей. Це ставить певні вимоги до особистості менеджера та обумовлює підбір такого фахівця з урахуванням необхідної професійної компетентності. Автори статті виділили основні тенденції, що мають місце у вітчизняній економіці. Кожна з них певним чином впливає і на ринок праці в цілому, і на вимоги до управлінців зокрема (таблиця 1).

Таблиця 1

Основні тенденції у вітчизняній економіці та їх вплив на ринок управлінських кадрів

Тенденції	Вплив на ринок управлінських кадрів
1. Структуризація бізнесу	Необхідність в управлінських кадрах, які здатні описувати бізнес -процеси та ефективно управляти ними. Необхідність у регулярному менеджменті. Вітчизняна управлінська кар'єра набуває перспектив.
2. Збільшення бізнесу, формування обмеженої кількості мега - корпораций у деяких індустріальних сегментах	Підвищення ролі менеджменту як спеціальності. Необхідність у високоосвічених управлінських кадрах з досвідом роботи, як у місцевих, так і в іноземних корпорациях. Швидкі управлінські кар'єри.
3. Власники відходять від управління бізнесом	Делегування повноважень з управління найманим менеджером. Катастрофічний дефіцит менеджерів стратегічного рівня управління.
4. Вихід українських компаній на міжнародний ринок	Побудова системи внутрішньокорпоративних відносин. Необхідність в управлінських кадрах, які здатні забезпечити прозорість бізнесу і його прибутковість. Різке підвищення вимог до професіоналізму відповідно до міжнародних стандартів.

5. Підсилення ролі регіонів у бізнесі компаній	Переміщення менеджерів з центру до регіонів. Дефіцит висококваліфікованих управлінських кадрів.
6. Україна стає реальним ринком збуту й виробництва для іноземних компаній	Призначення на місце генерального директора вітчизняних менеджерів. Приїзд реальних іноземних професіоналів до України.
7. Безперервність змін, що відбуваються у бізнес-середовищі	Головні вимоги - здатність бути гнучким, легко адаптуватися до змін, бути активним, підтримувати ефективність бізнесу у будь-яких умовах.

Соціологічне дослідження, що було проведено авторами статті серед сучасних керівників різних організацій м. Одеси надає підстави стверджувати, що методи управління, знання, вміння та навички сучасних керівників недостатні для виконання функцій, що змінилися (таблиця 2).

Таблиця 2

Основні результати дослідження професійного розвитку управлінських кадрів (у %)

Складові дослідження професійного розвитку вітчизняних управлінських кадрів	Всього серед керівників	Керівники		
		Вел. підпр.	Сер. підпр.	Мал. підпр.
1. Одержання управлінської підготовки				
У зарубіжній бізнес – школі	7,46	17,39	2,86	–
У вітчизняній бізнес – школі	14,93	30,43	5,71	11,1
На практиці, переймаючи досвід колег	49,25	43,48	57,14	33,33
За кордоном на стажуванні	10,45	26,09	2,86	–
На спеціальних курсах	31,34	52,17	20,0	22,22
Самостійно	41,79	47,83	37,14	44,44
2. наявність програм розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах				
У компанії немає розробленої програми розвитку управлінського персоналу, підготовка здійснюється по мірі необхідності	62,69	47,83	68,57	88,89
У компанії діє вбудована програма розвитку управлінських кадрів	13,43	30,43	5,71	–
Важко сказати	23,89	21,74	25,72	11,11
3. Підвищення кваліфікації вітчизняних керівників на спеціальних курсах, семінарах та тренінгах				
Декілька разів на рік	16,42	34,78	8,57	–
Не менш, ніж один раз на рік	22,39	30,43	22,86	–
Один раз в два роки	28,36	13,04	45,72	–
Рідше одного разу в два роки	5,97	4,35	5,71	11,11
Не підвищую кваліфікацію	20,9	8,7	11,43	88,89
Важко сказати	5,96	8,7	5,71	–
4. Структура потреб керівників у знаннях				

		Продовження табл. 2		
психологія і соціологія	44,78	47,83	40	55,55
бізнес-планування	35,82	34,78	20	44,44
правові основи господарської діяльності та оподаткування	34,33	30,43	22,86	22,22
економіка і фінанси	26,87	26,09	34,29	33,33
управління персоналом	20,9	17,39	34,29	22,22
маркетинг	9,4	17,39	25,71	22,22
знання і володіння програмними продуктами	7,9	21,74	14,29	
	5,97	8,7	5,71	33,33

Зазначимо, що більшість видів діяльності у межах менеджменту людських ресурсів вимагає високого особистісного розвитку. Діяльність керівника передбачає високу здатність до саморозвитку. Тому, дослідження питань професійного розвитку керівників підприємств, які прийняли участь в опитуванні, було б не повним, якби ми не торкнулися їхнього відношення до проблеми самоосвіти. Це важливо для кращого розуміння фігури сучасного керівника. Дані в цілому показують, що 76,12% керівників, які прийняли участь в анкетуванні, мобільні, готові до навчання та зацікавлені у підвищенні власного трудового потенціалу. Прагнення до саморозвитку найбільш характерно для керівників зі стажем роботи до 10 років (в цій групі таких 43,14%). Також найбільш численна група, яка має прагнення до саморозвитку, - керівники у віці від 30 до 40 років (їх 47,06%). Одним з головних моментів у процесі підвищення професійного рівня є залучення всіляких зовнішніх ресурсів, заняття самоосвітою за допомогою різних джерел. Проведене нами дослідження, виявило основні джерела самоосвіти серед сучасних керівників підприємств (рис.1).¹

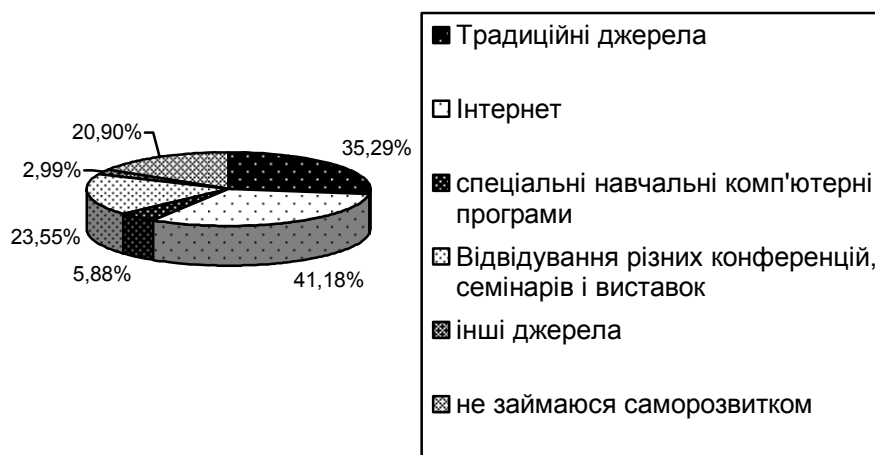


Рис.1 Використання джерел саморозвитку сучасними керівниками (у %)

¹ Сумарне значення всіх категорій відповідей перевищує 100% внаслідок декількох варіантів відповідей серед респондентів

Так, з розвитком глобальної мережі Інтернет можливість користуватися електронними бібліотеками і вивчати матеріали різних сайтів виступає провідним джерелом самоосвіти для певного числа керівників підприємств (41,18%).

Книги та засоби масової інформації відзначили як джерело саморозвитку 35,29 % респондентів. Заняття по книгам: самовчителям, підручникам, навчальним посібникам і т.п. - це класичний засіб самоосвіти. Сьогодні легко можна знайти необхідну літературу по будь-якій темі. Засобів масової інформації сьогодні теж досить багато. Однак, вони неоднорідні за рівнем і якістю. Тому необхідно критично ставитися до таких матеріалів, особливо до нових і незвичайних. Ще одне джерело самоосвіти - спеціальні навчальні комп'ютерні програми. Багато з них взагалі надаються безкоштовно разом з відповідним програмним забезпеченням. Однак серед сучасних керівників вони практично не користуються популярністю (5,88%). Відвідування різних конференцій, семінарів і виставок - ще одне досить корисне, а головне - дуже цікаве джерело самоосвіти. Участь у подібних заходах дозволяє сучасним керівникам завжди бути у курсі подій, вчасно дізнаватися про нові напрямки, ідеї та розробки (23,55%).

Необхідно підкреслити, що в кожному разі, в процесі самоосвіти керівники повинні використовувати усі перераховані вище джерела, та оптимально комбінувати їх. Тільки в цьому випадку даний процес саморозвитку буде ефективним. Також зазначимо, що менеджери, які відчувають дефіцит знань прагнуть постійно займатися власним саморозвитком. Менеджери, особистісний ріст яких припинився, практично не займаються саморозвитком (таблиця 3).

Таблиця 3

Характеристика менеджера по відношенню до саморозвитку

Припинений саморозвиток	Активний саморозвиток
Ухиляється від відповідальності за саморозвиток	Відповідає за саморозвиток
Не здатен виділити час для саморозвитку	Прагне досліджувати себе
Уникає самоаналізу	Залишає час до саморозвитку
Не займається самопровіркою	Оцінює власний досвід
Ігнорує професійний розвиток	Читає та дискутує
Не отримує задоволення від змін у роботі	Здійснює управління професійним розвитком
	Реагує на зміни у кар'єрі

Управління людськими ресурсами потребує певного набору навиків та умінь. Тому тут потрібна спеціальна підготовка, систематичне підвищення кваліфікації та безперервна самоосвіта. Дана обставина визначає необхідність формулювання певних концептуальних положень, які повинні, на думку авторів, послужити основою формування і розвитку управлінських кадрів (таблиця 4).

Завдання розвитку організації прямо диктують тверді вимоги до якості персоналу, здатного в короткий термін досягти поставлених цілей. В цілому актуальними стають питання про те, як оцінити якість існуючого персоналу в організації, хто повинен увійти до складу кадрового резерву компанії і як відслідковувати якість персоналу при прийомі нових співробітників в організацію. Так контроль "якості" людського ресурсу, стає невід'ємним елементом ефективного функціонування сучасної організації будь-якого типу. У зв'язку з цим вважаємо доцільним створення на вітчизняних підприємствах, фірмах і організаціях Внутрішніх центрів оцінки і розвитку трудового потенціалу (ВЦОРТП). Внутрішнім центром оцінки і розвитку трудового потенціалу персоналу може виступати, на наш погляд, особливий структурний підрозділ, який за допомогою різноманітних технологій, методів і прийомів збирає, аналізує та зберігає інформацію про якість трудового потенціалу людського ресурсу компанії. Такий центр може ство-

риватися або при відділі управління персоналом фірми, або як самостійна ланка в системі управління фірмою. В обов'язки співробітників центру окрім організації оцінюючих процедур та участі у процедурах оцінки, входить підбір груп оцінюваних працівників і керівників-експертів, а також забезпечення останніх методичними матеріалами, а якщо буде потреба і проведення навчання для керівників, які запрошені як експерти.

Т а б л и ц я 4

Характеристика стратегічних завдань щодо формування та розвитку управлінських кадрів

Рівні	Класифікація стратегічних завдань	Характеристика стратегічних завдань
Мікро-Рівень	Стратегічні завдання формування та розвитку управлінських кадрів підприємства, організації або фірми	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Організація сучасних служб управління персоналом. ▪ Відновлення та розвиток внутрішньофірмового навчання управлінських кадрів, у т.ч. на робочих місцях, надання умов для самонавчання. ▪ Оцінка всього персоналу та визначення освітніх потреб по категоріях працівників. ▪ Розвиток діалогу та зміцнення зв'язків між іншими компаніями - урядовими органами і навчальними закладами, що здійснюють підготовку управлінських кадрів. ▪ Створення системи професійного росту та формування кадрового резерву. ▪ Аналіз та постійне вдосконалювання організаційної культури.
Індивід	Стратегічні завдання самоменеджменту	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Безперервна підготовка, включаючи самоосвіту. ▪ Підтримка певного рівня компетентності та систематичне його підвищення. ▪ Прагнення до просування на посаді. ▪ Відповідальність за результати та якість власної діяльності.

Нижче ми надаємо узагальнений варіант основних напрямків роботи ВЦОРТП. Основні напрямки роботи ВЦОРТП:

1. Оцінка наявних у компанії працівників (найчастіше керівників середньої й вищої ланки) для вирішення завдань:
 - оптимізації розміщення кадрів (висування, переміщення, звільнення);
 - обґрунтованого формування кадрового резерву;
 - планування кар'єри працівників компанії;
 - формування індивідуальних планів навчання і професійного росту.
2. Оцінка групи претендентів на ті або інші посади в компанії з метою обґрунтованого та надійного відбору тих, хто найбільше повно відповідає певним вимогам.
3. Виявлення потреб і організація підготовки та перепідготовки управлінського складу компанії.
4. Створення методичних матеріалів, відеопосібників.
5. Розробка й впровадження системи моніторингу застосування отриманих навичок на робочому місці.
6. Створення системи особистого консультування співробітників в області професійної діяльності.

7. Проведення організаційного консультування, формування команд з метою підвищення ефективності робочих груп.

Безумовно, створення власного центру оцінки і розвитку трудового потенціалу процес витратний, і виправданий тоді, коли вписується в концепцію розвитку компанії в цілому. Нижче ми приводимо найбільш значимі для сучасного підприємства переваги створення внутрішнього Центра оцінки і розвитку трудового потенціалу.

Переваги створення ВЦОРТП:

1. Формування більш об'єктивної оцінки персоналу, зменшення витрат на адаптацію і атестацію.
2. Нагромадження, систематизація та передача внутрішнього досвіду компанії.
3. Формування основних принципів навчання, які прямо зв'язані зі стратегічними планами компанії.
4. Економія ресурсів на вдосконалювання системи розвитку персоналу.
5. Аналіз і узагальнення моделей ефективної діяльності співробітників компанії.
6. Гнучке реагування і перебудова у зв'язку зі змінами у пріоритетності напрямків в компанії.
7. Підтримка і розвиток корпоративної культури компанії.
8. Здійснення прямого зв'язку між навчанням і професійною діяльністю співробітників.
9. Проведення постійного моніторингу засвоєння навичок і застосування їх співробітниками в процесі роботи.

Авторами представлена технологія роботи внутрішнього центру з оцінки трудового потенціалу кадрів з розбивкою на основні етапи, а саме:

1. Уточнення цілей і завдань щодо проведення оцінки трудового потенціалу персоналу:

▪ Відбір кандидатів:

- висновок про відповідність індивідуальних особливостей кандидата вимогам компанії;
- підстава для вибору кандидата, який найбільше задовольняє вимогам посади;
- дані для обґрунтованого прогнозу поведінки та способу діяльності нового співробітника в організації;
- підстава для більш ефективної адаптації до реально існуючого робочого завдання;
- висновок про загальні та спеціальні здібності та розвиток трудового потенціалу кандидата.

▪ Оцінка діючого персоналу:

- реальний погляд з боку експертів на внутрішній і зовнішній стан організації, для прийняття стратегічних рішень;
- пошук резервів розвитку усередині самої організації шляхом виявлення та використання трудового потенціалу співробітників;
- формування кадрового резерву;
- рекомендації щодо найбільш ефективного використання сильних сторін кожного співробітника та колективу в цілому (з метою адаптації до нових завдань і вимог);
- визначення напрямків розвитку персоналу.

2. Дослідження можливостей проведення оцінки здійснюється персоналом, який несе відповідальність за організацію оцінки (вище керівництво, лінійні менеджери, працівники служби управління персоналом (при наявності у організації), працівники Внутрішнього центра оцінки та розвитку трудового потенціалу (при наявності в організації), і складається у вивченні внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Дослідження внутрішніх ресурсів зводиться до оцінки наявності у компанії: власних компетентних експертів та інформаційно - технологічних ресурсів. Оцінка зовнішніх ресурсів припускає наступні дії: вивчення ринку постачальників послуг в області оцінки персо-

налу та вивчення світового досвіду, світової практики, а також вивчення та залучення нових методик і технологій оцінки.

3. На основі вивчення можливостей проведення оцінки в організації на третьому етапі відбувається оцінка фінансових можливостей компанії та вибір суб'єкта оцінки трудового потенціалу управлінських кадрів. Послуги в області оцінки трудового потенціалу можуть надаватися як зовнішніми, так і внутрішніми експертами.

4. Визначення вимог до тих, кого збираються оцінювати (критерії оцінки). На даному етапі йде аналіз діяльності: цілі, завдання, основні дії, форми взаємодії з іншими посадами, ризику, рівні відповідальності. Також на даному етапі вивчається організаційна культура. Відбувається виділення професійно значимих індивідуально-ділових якостей, що забезпечують успішність діяльності на конкретній посаді (знання, навички, уміння та здібності) і формулювання їх у вигляді критеріїв. Аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки дозволяє досягти більше глибокого розуміння особливостей діяльності оцінюваних співробітників, специфіки організаційної культури та схем взаємодії, які використовуються в організації

5. Розробка методики оцінки трудового потенціалу та прив'язка до конкретних умов організації. На даному етапі йде підбір методів і адаптація їх під завдання та особливості організації.

6. Організаційна підготовка. На даному етапі здійснюється підготовка всього комплексу організаційних заходів: складання списку оцінюваних та складання плану і програм проведення процедур оцінки, в ході яких буде вироблятися оцінка за обраною методикою; іде пророблення питань процедури документального й інформаційного забезпечення (формування повного пакета документації і необхідного програмного забезпечення відповідно до методики оцінки, визначення каналів і форм передачі інформації).

7. Безпосереднє проведення оцінних процедур. На даному етапі відбувається проведення діагностичних процедур оцінки трудового потенціалу кадрів відповідно до розробленої методики. Метою даного етапу є збір персональної кадрової інформації.

8. Розгляд і аналіз результатів оцінки. На даному етапі відбувається аналіз інформації, яку отримали експерти; написання та оформлення індивідуальних висновків і загального звіту про проведену роботу. Всіх учасників оцінки ознайомлюють із індивідуальними результатами. Експерти надають необхідні коментарі.

9. Формування банку висновків експертів. Банк висновків експертів узагальнює результати для всієї групи фахівців, дозволяє визначити сильні та слабкі сторони менеджменту в організації. Такий банк висновків експертів може містити наступні дані:

- оцінку рівня професійної забезпеченості організації (кількість і якість управлінських кадрів, які працюють на різних рівнях і напрямках);
- оцінку трудового потенціалу підприємства - ступінь розвитку розумових, комунікативних, організаторських і особистісних якостей, рівень професійної компетенції, необхідних для ефективної управлінської діяльності;
- оцінку ступеня готовності організації до змін і побудова прогнозу розвитку організації;
- оцінку актуальної готовності співробітника до певної діяльності, його ефективність на даній позиції;
- прогноз індивідуального розвитку співробітника, його потенціал, "зона найближчого розвитку";
- персональні рекомендації щодо особистих планів розвитку учасників оцінки, а також по вдосконалюванню управління: вдосконалюванню стилю та методів управління, зміцненню взаємозв'язку керівників і підлеглих;
- рекомендації щодо побудови більше ефективної системи управління персоналом, а також по конкретним кадровим програмам (підбору персоналу, розвитку співробітників, плануванню кар'єри, формуванню кадрового резерву, ефективного типу управлінської команди).

10. Підготовка та прийняття управлінських рішень за підсумками оцінки. На підставі отриманих результатів розробляються пропозиції щодо поставлених цілей. Мета цього заключного етапу оцінки підготовка та розробка конкретної програми дій, які покликані підвищити ефективність використання трудового потенціалу співробітників.

Таким чином, професійний розвиток – це комплексний та безперервний процес формування управлінського потенціалу. Цей процес повинен функціонувати як єдина система, що забезпечує можливість набуття професійної освіти та подальшого поглиблення професійної компетентності, включаючи самоосвіту. У висновку зазначимо, що впровадження перерахованих вище умов та напрямків вдосконалення системи професійного розвитку управлінських кадрів на мікрорівні, а також постійний розвиток прикладних управлінських технологій, їхнє збагачення за рахунок психології, соціології, андрагогики будуть сприяти формуванню та безперервному оновленню кадрового потенціалу управлінських кадрів.

Література

1. Кливец П.Г. Проблемы подготовки персонала управления: вопросы теории и практики. – Днепропетровск: Системные технологии.2000-240с.
2. Мельничук А.П. Деловое администрирование. Ред. Котов В.С.; Отв за вып. Афанасенко А.К.- М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; М.: ЭКМОС, 1998.-328с.

УДК 331.101.3

А.В. Остафийчук

ПРИМЕНЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье анализируются параметры сбалансированной системы показателей в рамках программы усовершенствования корпоративной культуры и системы морального стимулирования работников предприятий Северного региона Донбасса.

Постановка проблемы. Известно, что организационный климат и, соответственно, корпоративная культура, определяется природой людей - организационными связями и связями руководитель-подчиненный. Эти связи в свою очередь определяются взаимодействиями между целями и задачами, формальной структурой, стилем руководства, процессом управления и поведением людей. [1]

Причем степень соответствия целей исполнителя и целей организации во многом зависит от сложившейся и действующей корпоративной культурой. Фактором развития предприятия является замена личных ожиданий и преимуществ стремлениями к достижению более долгосрочных успехов организации в целом. [4]

Достижение посткризисными предприятиями стратегического уровня предусматривает выдвигание целей и стратегий объектов управления. Создание и внедрение оптимальной системы стимулирования труда позволяет увязывать общие и частные цели. В настоящее время подход с позиций управления ключевыми процессами переводит задачу мотивации из области чисто управленческой в область системного анализа и моделирования. [9]

Организация добивается успеха, если формирует и совершенствует способности своих сотрудников, что затем трансформируется в более высокую эффективность организации в целом и более высокие финансовые показатели деятельности.

Мировой опыт показывает, что биокорпорация остается живым организмом до тех пор, пока ее сотрудники продолжают адаптироваться к новым условиям, т.е. необходимо выработать рефлекс адаптации к изменениям. Задача индивидуального развития сотрудников должна находиться в фокусе корпоративных лидеров.

Но до сих пор так и остается открытым вопрос о составлении оптимального баланса показателей, характеризующих количественную и качественную оценку реализации системы морального стимулирования труда. Особенно сложно определить количественные параметры функционирования корпоративной культуры предприятий.

Целью статьи. Разработать параметры сбалансированной системы показателей в рамках программы усовершенствования корпоративной культуры и системы морального стимулирования работников предприятий Северного региона Донбасса.

Основная часть. Стратегия системы стимулирования труда на предприятиях, основанная на сбалансированной системе показателей, предусматривает следующие принципы организации (рис. 1)



Рис. 1. Стратегия системы стимулирования труда, основанная на сбалансированной системе показателей

Рассмотрим более подробно отдельные элементы приведенной системы. При этом необходимо учитывать, что для более эффективного применения системы реализация и анализ элементов должен проводиться от определения соответствия сложившейся корпоративной культуры и стратегии предприятия к разработке стратегии как системы ценностей и целей исполнителей. В этом случае мы получаем замкнутый цикл в системе «корпоративная культура-стратегия».

1. Для оценки существующей и желаемой корпоративной культуры на базовых предприятиях была проведена диагностика корпоративной культуры по методу опроса. Оценивалась существующая и желаемая корпоративная культура.

Средние суммарные оценки корпоративной культуры можно представить в виде диаграммы (рис. 2)

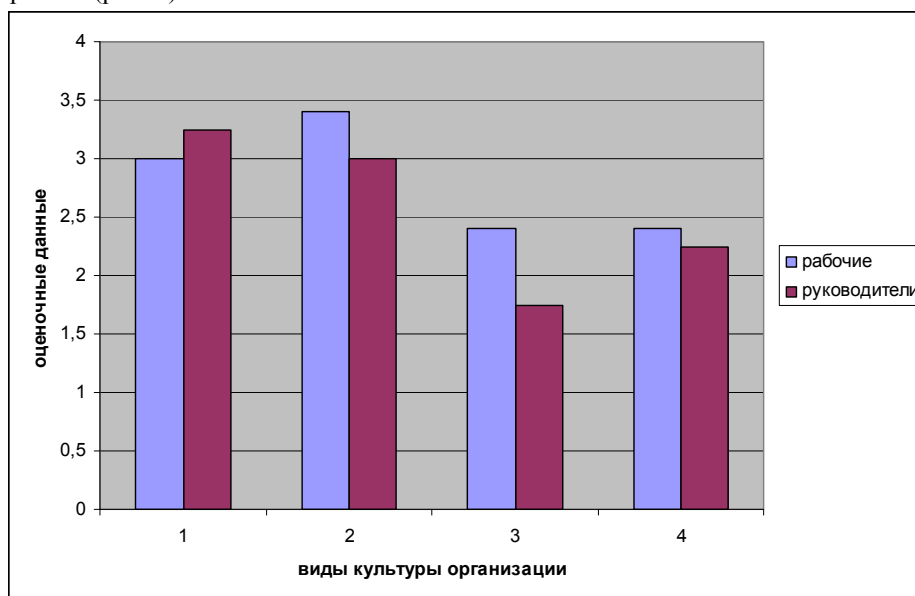


Рис. 2. Оценка видов культуры организации:

1 - культура власти, 2 - ролевая культура, 3 - культура задачи, 4 - культура личности.

2. Особое внимание в стратегии развития современного предприятия отводится формированию «интеллектуального капитала». Основные задачи реструктуризации, реинжиниринга (перепроектирования) бизнес-процессов и глобального управления качеством – это коренное изменение способов работы и мышления на индивидуальном и корпоративном уровнях.

Для того, чтобы провести изменения, в первую очередь необходимо определить пробелы управления. В данном случае – проанализировать взаимодействие системы целей руководителей и исполнителей на предприятиях. Результаты анализа представлены на рис. 3.

3 Все формы организационной культуры предприятий в Украине объединяет общий контекст – это субкультура сотрудников или так называемый менталитет. Очевидно, что субкультуры разных уровней организации должны постоянно исследоваться и взаимосвязываться. Причем на основании тесного взаимодействия руководителей и исполнителей должен возникнуть синергетический эффект.

В исследовании взаимодействия субкультур посткризисных предприятий Донецкого региона используется следующий список критических параметров, с помощью которых производится оценка влияния субкультур сотрудников на оргкультуру предприятия: Параметры иерархии и дисциплины в коллективе; Морально-психологический климат в коллективе; Восприятие времени и отношение к будущему.

На основе этих групп параметров строится график (рис. 4), демонстрирующий положение той или иной оргкультуры относительно критериев иерархии и дисциплины в коллективе, морально-психологического климата в коллективе, восприятия времени и отношения к будущему. Эти группы параметров задают оси координат трехмерного

пространства, в котором эмпирическим путем определяется положение оргкультур различных групп.

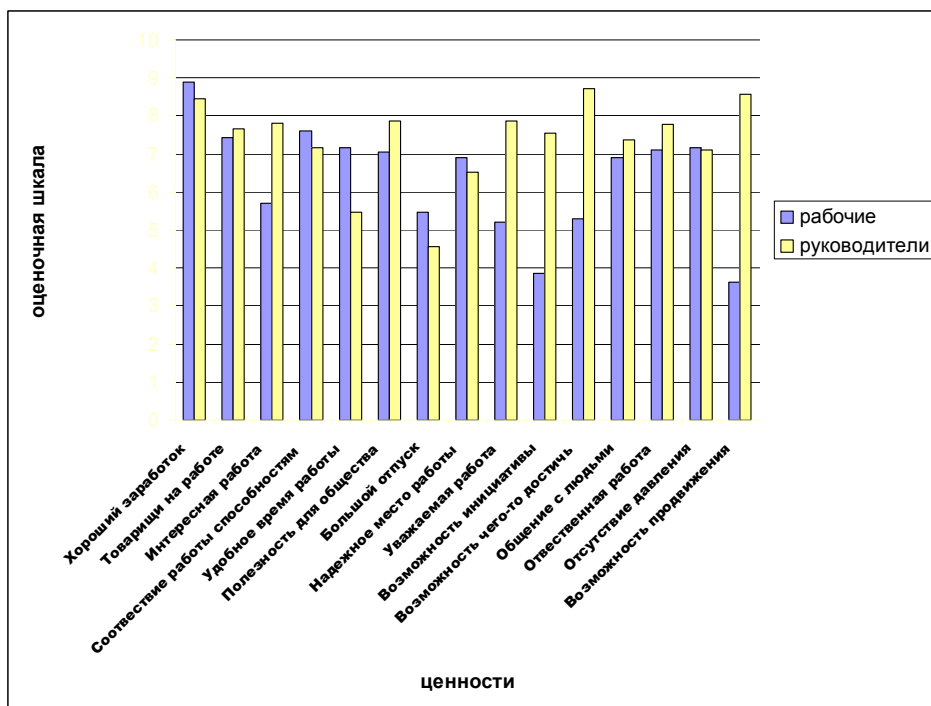


Рис. 3. Оценка целей деятельности работников предприятий региона

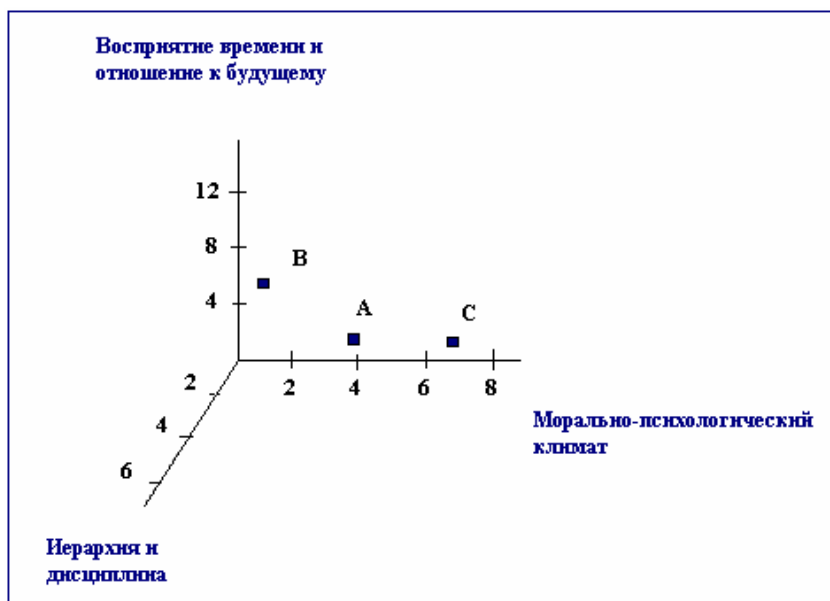


Рис. 4 -Характерные точки анализа субкультур предприятий Донецкого региона

4. Компетенции являются не просто знаниями сотрудника, это знания, применимые и применяемые на практике. Поэтому особенно важно изучать и в случае необходимости – корректировать компетенции сотрудников предприятия.

Используя метод субъективного оценивания требований к профессионально важным качествам, автор провел исследование на базовых предприятиях. В результате были получены два основных перечня профессионально важных качеств для рассматриваемой должности - согласно мнениям менеджеров и мнениям самих сотрудников. На рис. 5, 6 представлены результаты исследования для должности менеджер среднего звена.

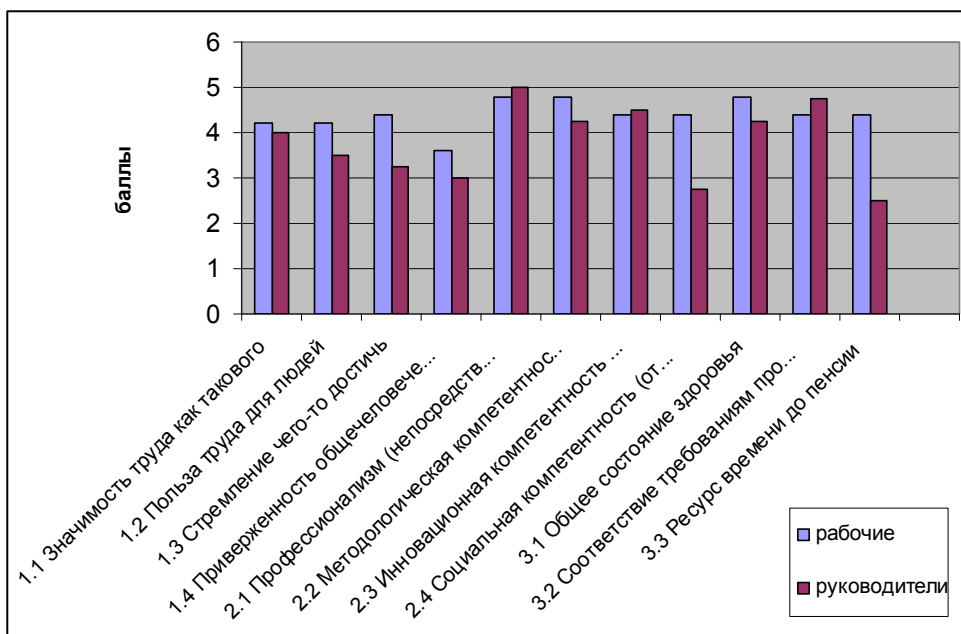


Рис. 5. Оценка должностных характеристик менеджера с точки зрения рабочих и руководителей

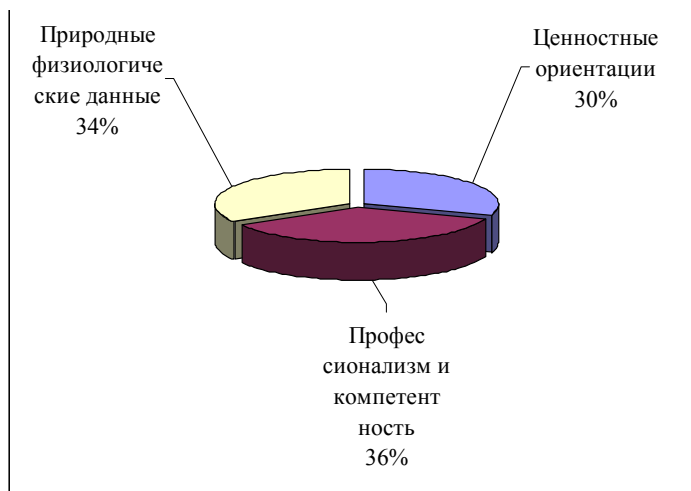


Рис. 6. Оценки должностных характеристик исполнителя с точки зрения менеджера

5. Одной из ключевых задач управления является поддержание баланса между входом и выходом организации. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Формирование эффективной кадровой политики не возможно без постановки четких целей и определения общей стратегии.

Стратегия, основанная на учете ценностей и целей исполнителей, может быть представлена в виде следующей модели (рис. 7)

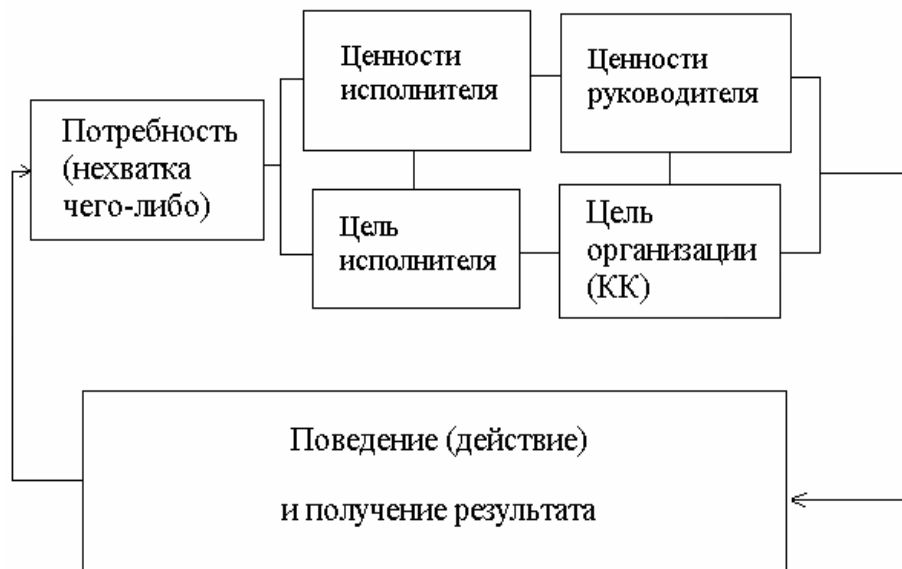


Рис. 7. Оптимизированная модель корпоративной системы стимулирования труда

Выводы. В ходе анализа было выявлено, что на базовых предприятиях недостаточно развита культура цели и культура личности. В результате ослабевает механизм стимулирования эффективного труда основных рабочих. И возникает необходимость более продуманного внедрения новых передовых бизнес-моделей.

1. Менеджерам необходимо обратить особое внимание на повышение значимости таких целей исполнителей, как: возможность инициативы, возможность чего-то достичь, уважаемая работа

2. Для ускорения развития единообразной оргкультуры предприятий необходимо проводить для сотрудников различные обучающие мероприятия в следующих областях:

- развитие коммуникативных способностей;
- восприятие культурных различий и сходств: открытость к чужому образу поведения и мыслей;
- анализ через призму установок, обусловленных собственной культурой: критическое рассмотрение собственной культуры.

3. В данный момент на базовых предприятиях существует кризис сильного уровня компетенций среди управленцев среднего звена и исполнителей. В условиях решения особо сложных задач глобального масштаба современным предприятиям не хватает эффективной инновационной и социальной компетенции. Без этого не возможен переход на высший, четвертый уровень компетенции, где менеджер задает общее направление деятельности, а каждый исполнитель проявляет необходимые компетенции в полной мере.

4. Разрабатывая перспективную систему стимулирования, необходимо анализировать и оптимизировать все параметры системы. Но в первую очередь необходимо постоянно проводить анализ реализации стратегии, основанной на целях и ценностях исполнителей. В противном случае деятельность предприятий вновь перейдет на управление в режиме «лебедь, рак и щука».

Литература

1. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в 21 веке. Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.-272 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Фирма Гардарика, 1996. – 416 с.
3. Т.И. Овчинникова, О.М. Гоз. Исследование функционального и деятельностного инструментов персонал-стратегии // Кадры предприятия. – 2003 - №6
4. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент.- Киев: Знання, 2001.- 186с
5. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. – Х.: ООО «Олант», 2002.- 416 с.
6. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003 – 388 с.
7. Владимир Брандин. Бизнес-модель XXI века глазами заинтересованных сторон // [Компас промышленной реструктуризации](#). – 2004 - №4
8. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте.-М.: Генезис, 2000.- 288 с.
9. Коваленко Г.А. «Корпоративный менеджмент» Учебное пособие по курсу Стратегия постоянных улучшений. Корпоративная культура фирмы как система ценностей. (обобщенный опыт акционерного общества «Ново-Краматорский машиностроительный завод»):-Краматорск: ДГМА, 2003.- 120 с

УДК 339.54:339.13:65.018 (477)

О.А. Пантелеева, Н.С. Соколова

ПИТАННЯ ЯКОСТІ ЯК ОСНОВНОГО КРИТЕРІЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРИ ВСТУПІ УКРАЇНИ ДО СОТ

У статті розглянуті актуальні питання щодо якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції, які є однією з основних проблем цивілізованого розвитку ринкових відносин в Україні.

Постановка проблеми. В сучасних умовах питання якості виступає найважливішим чинником підвищення життєвого рівня, економічної, соціальної, оборонної та екологічної безпеки, а конкурентоспроможність – фактором економічної стабільності й сталого розвитку суспільства в умовах ринкової економіки.

Вихід України на рівень національної незалежності підлеглий необхідністю комплексного подолання проблем зміни державного пристрою економіки з урахуванням впливу міжнародного оточення. У сучасних умовах оптимізація пропорцій між базовими областями народного господарства — промисловістю, сільським господарством і сферою послуг — неможлива без урахування складу і структури зовнішньоекономічної діяльності. Ринкова економіка відкритого типу, яка нині формується в Україні, передбачає активну участь країни в міжнародному розподілі праці. Прагнення до європейської інтеграції, участі в Світовій організації торгівлі ставить перед державою конкретні задачі знаходження своєї ринкової ніші в світовому економічному просторі.

Процес інтеграції в світовій економічній спільноті повинен будуватися на спеціалізації української економіки з виявленням і нарощуванням унікальних конкурентних переваг галузевого рівня.

Тому розвиток конкурентних відносин підвищення якості національної продукції є важливим засобом забезпечення безпеки української економіки й державі в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам якості та конкурентоспроможності продукції присвячено праці ряду зарубіжних спеціалістів – М.Л. Кричевського, К. Ісікави, Е.В. Минька, В.В. Окрепілова, С.Сагато та інші. Дедалі іншої популярності набуває розкриття даних категорій і вітчизняними вченими – Г.І. Подпрятковим, Л.С. Кобиляцьким, В.Г. Андрійчуком, В.К. Савчуком та іншими.

Мети статті. Розглянути питання якості як основного критерію конкурентоспроможної продукції при вступі України до СОТ.

Основний матеріал дослідження. Успіх підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від конкурентоспроможності товару. Очевидно, що тільки товари високої якості матимуть попит на ринку, тому лише ті підприємства, які докладають значних зусиль щодо забезпечення й управління якістю продукції та її конкурентоспроможністю, можуть успішно конкурувати й мати прибуток.

Якість виготовлення є важливою складовою якості продукції. Проте якості виготовлення сьогодні вже недостатньо для гарантії успіху підприємства. Якість цілі характеризує нову складову якості продукції, яка ставить цінність як головний фактор конкурентоспроможності продукції.

Особливе гостро стоїть це питання для вітчизняних підприємств у зв'язку з наполегливою роботою в напрямі вступу України до світової організації торгівлі (СОТ).

Якість продукції – це сукупність її характеристик, що надають їй можливість забезпечувати встановлені та очікувані потреби ISO.

Нині якість продукції передбачає орієнтацію на споживача – головного арбітра даної продукції, тому вона має відповідати потребам та очікуванням споживача, бути оціненою ним. З цього випливає, що якість – це відносне поняття, яке великою мірою визначається конкуренцією на ринку. Якість продукції з часом може значно знижуватися при виведенні конкурентами на ринок альтернативної продукції з кращими характеристиками.

Одними з основних причин низької якості національної продукції, а як слідства і низької конкурентоспроможності, є наступні: слабка технологічна підготовка виробництва; низький рівень конкуренції між товарами, представленими на внутрішньому ринку України; відсутність упровадження наукових розробок.

Сільськогосподарська продукція і продовольчі товари займають значне місце в експортному потенціалі держави. У структурі експорту останніми роками переважає продукція рослинництва, яка складає близько 3/4 сільськогосподарського експорту і найбільша частина якої доводиться на масло і зерно. Великі експортні можливості аграрний сектор має по молоку і молокопродуктах, м'ясу і м'ясопродуктах, насінню соняшнику. Україна була і залишається одним із основних експортерів продуктів харчування до країн, які мають менш сприятливі природно-кліматичні умови для ведення сільського господарства, а також до країн, що є традиційними ринками для української аграрної продукції, наприклад Російської Федерації. При цьому слід констатувати, що в нашій державі існують значні резерви нарощування обсягів аграрного виробництва. Адже понад третину виробленої продукції нині втрачається лише в ланцюгу «виробник-споживач» внаслідок нерозвиненості внутрішнього агро продовольчого ринку, та низьким рівнем конкурентоспроможності пропонуваного на ринок товарів.

Відкритість економіки України зумовлює необхідність подальшого підвищення конкурентоспроможності національного виробництва, яке може бути досягнуто поліпшенням економічних, технічних, нормативних і правових характеристик товарів.

Дані зовнішньої торгівлі товарами України приведені на рис. 1.

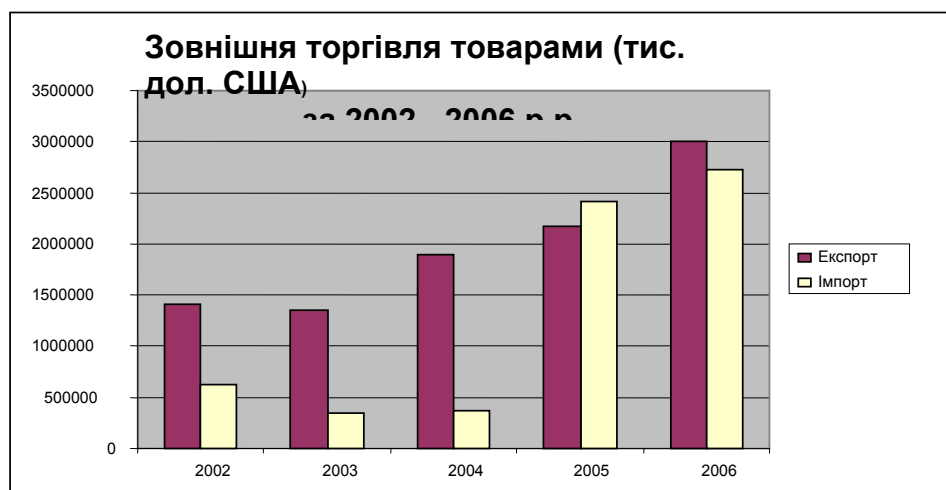


Рис. 1. Обсяг зовнішньої торгівлі товарами України / За даними Держкомстату України/

Як свідчать дані статистичного щорічника, в зовнішній торгівлі товарами з країнами світу, серед яких переважали країни СНД, Азії і Європи, спостерігається позитивне сальдо експорту, починаючи з 2002 року з подальшим щорічним приростом.

Загострення конкурентної боротьби в світі, що глобалізується, закономірно висунуло на перший план проблеми конкурентоспроможності як на макро так і на мікроекономічному рівнях.

Оцінка конкурентоспроможності національної економіки в контексті вступу до СОТ стосується насамперед можливостей національних виробників конкурувати на внутрішньому і зовнішніх ринках із виробниками інших країн, отже, найбільш об'єктивними у цьому аспекті є порівняльні оцінки української економіки у рейтингах міжнародних організацій. Наприклад, найважливішими компонентами рейтингів конкурентоспроможності, що готуються щорічно Світовим економічним форумом, є якість підприємницького середовища і конкурентоспроможності фірм.

На жаль, у міжнародних рейтингах Україну традиційно відносять до країн із підвищеною політичною й економічною нестабільністю, несприятливим інвестиційним кліматом і надзвичайно високими ризиками господарської діяльності. У 2004 році Україні було відведено 69-е місце із 99 країн, в яких проводилося дослідження. Україна за рейтингом обійшла Румунію, Болгарію і Сербію.

Що стосується конкурентоспроможності аграрного сектору, спеціалісти оцінюють її як низьку. Про це свідчить більшість збиткових сільськогосподарських підприємств на протязі 2002-2006 рр.: 43, 54, 50, 34% відповідно. Лише насіння соняшнику і продукти його переробки, продовольче і фуражне зерно та продукти його переробки мають високу конкурентоспроможність.

Формування нової моделі національної конкурентоспроможності, вдосконалення структури і підвищення ефективності вітчизняного експорту мають ґрунтуватися на ретельних дослідженнях динаміки попиту і особливостей пропозиції на міжнародних ринках. При визначенні перспективних напрямів інтеграції економіки України у світове господарство варто враховувати, насамперед, інтенсивність конкурентної боротьби на ринках експортованої продукції.

Висновки та пропозиції. Отже конкурентоспроможність є універсальною вимогою, що пред'являється відкритою економікою будь-якому економічному суб'єктові суспільства. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняної агро продовольчої продукції, як найвпливовішого чинника виходу на світовий ринок, повинне досягатися за допомогою поліпшення інформаційного забезпечення щодо потенційних ринків збуту, розробки і упровадження державних програм підтримки в межах вимог СОТ.

Література

1. Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: центр экономики и маркетинга, 1996.- 420с.
2. Андрийчук В.Г. Умови економічної конкуренції в Україні // Економіка України.-2004.-№10.-с.4-10.
3. Амбросова В.Я. Чинники та умови забезпечення конкурентної діяльності підприємств // Економіка АПК.-2004.-№9.-с.126-130.
4. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країни: теорія та механізм реалізації. Монографія.-К.: КНЕУ, 2004.- 275с.
5. Ганаба Н.Г. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агро-промисловому виробництві. // Економіка АПК: 2005.-№8.-с.120-125.
6. Гончаров В.Н. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия // Економіка України.-2005.-№8.-с.33-38.
7. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник.-К.: Зовнішня торгівля, 2003.-304с.
8. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації.-К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001.-174с.
9. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізм реалізації. Монографія.-К.: Наукова думка, 2003.-341с.

УДК 331.658.5

А.С. Панченко

ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ І РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОБІТНИКІВ ЧЕРЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті обґрунтовано можливість і доцільність формування і використання управлінського потенціалу працівників підприємств через залучення їх в управління підприємством.

Постановка проблеми. Побудова системи управління, адекватної ринковим умовам – сьогодні першочергова задача для українських підприємств.

У сучасних умовах у крупному виробництві рівень кваліфікації і самосвідомості працівників об'єктивно вимагає їх участі в управлінні, в прийнятті рішень. Тепер багато хто розуміє, що без співробітництва, кооперації, партнерських відносин з персоналом менеджери і власники не в змозі управляти виробничим процесом і добиватися підвищення продуктивності праці. Це обумовлено значною мірою тим, що в сучасних умовах у працівників з'явилися нові життєві цінності: прагнення до творчої самореалізації, до повноправної участі в процесі прийняття рішень і несення відповідальності за їх реалізацію; до соціальної захищеності і підвищення рівня життя разом з підвищенням ефективності виробництва. Тому процес залучення працівників в

управління виробництвом вважається закономірним, об'єктивно обумовленим процесом, застосованим практично всіма фірмами розвинених країн.

Аналіз досліджень і публікацій. В процесі дослідження використовувалися наукові праці як українських, так і зарубіжних учених, вивчалися міжнародні проекти розвитку економічної і виробничої демократії. Дослідження і публікації присвячені в основному моделі пайової власності працівників, а також питанням участі працівників в управлінні підприємствами і розподілі результатів виробництва:

Міжнародний проект розвитку економічної і виробничої демократії (координатори - к.е.н. Е.Н. Рудик - РФ і проф. Я. Ване - США).

Дослідницька група теоретичних і практичних проблем виробничого самоврядування (МДУ). Провідні фахівці: проф., д.е.н. А.В. Бузгалін, д.е.н. А.Е. Колганов.

Група аналізу загальних проблем економіки участі (НМЕПО РАН). Провідний фахівець: д.е.н. С.Н. Надель.

Метою даної роботи є вивчення можливості підвищення управлінського потенціалу працівників підприємств через залучення в управління.

Виклад основного матеріалу. Управлінський потенціал — це сукупність знань, умінь, практичних навичок і індивідуальних особливостей працівників, що здійснюють основні і специфічні функції управління в різних організаціях. Слід розрізняти необхідний і реальний потенціал. Під необхідним управлінським потенціалом розуміється така величина, яка цілком відповідає складності тих проблем, які належить вирішувати керівникам і фахівцям на своєму робочому місці. Реальним є той, який фактично виявляється в процесі управління організацією. Відмінності між необхідним і реальним потенціалом складає той резерв зростання управлінського потенціалу, який можна одержати за рахунок підвищення якості виконання управлінських функцій. Управлінський потенціал, якщо розглядати його на макрорівні, тобто на рівні регіону, є не що інше, як реальна здатність територіального управлінського органу вирішувати головні проблеми, що стоять перед людьми, що проживають на даній території, а відповідність цього потенціалу організаційному потенціалу, який необхідний для вирішення різних проблем, характеризує відповідність якості реально функціонуючого органу управління вимогам, що фактично пред'являються до нього. Аналогічний підхід можна використовувати і до оцінки управлінського потенціалу в організації.

Оцінити управлінський потенціал організації можна таким чином:

- поліпшенням фінансових показників роботи організації і збільшенням попиту на продукцію;
- зміною в поведінці співробітників при сумісному розв'язанні проблем, що стоять, і бажанні їх впроваджувати організаційні зміни;
- позитивною реакцією персоналу на зміни, що відбуваються, в організації;
- ефективністю навчання персоналу і ліквідацією нестачі кваліфікації по нових видах виконуваних робіт.

Управління персоналом в умовах організаційних змін визначає напрями розвитку управлінського потенціалу в цілому, і це дуже важливо. Послідовність операцій в технології управління персоналом може бути визначена. Найвірнішим є забезпечення формування відчуття причетності кожного працівника до організаційних змін. В цьому випадку інтелектуальна і емоційна сфера діяльності працівника дозволяє підвищити ступінь інтеграції працівників, коли індивідуальна відповідальність поєднується з груповою. Це означає, що зміни, що проводяться, враховують потреби і інтереси працівників.

Потім доцільно сформувані у персоналу знання і навички для впровадження організаційних змін. Це пов'язано з відбором програм навчання, які б сприяли розвитку самого працівника. Важливо усвідомити, що жоден працівник в організації не володіє знаннями і навичками, що цілком задовольняють показникам необхідного

управлінського потенціалу. Тому і стоїть задача розвинути у підлеглих здібності до рівня необхідного потенціалу на конкретному робочому місці.

Окрім вищеперелічених заходів необхідно сформувати у персоналу активний механізм мотивації. Він-то і повинен реалізувати особистий трудовий потенціал працівника при впровадженні організаційних змін. На практиці існує розрив між потенціалом працівника і тим, що він фактично робить. Механізм мотивації повинен зробити цей розрив мінімальним.

Управлінський потенціал є головною силою, що приводить в рух механізм людської взаємодії для досягнення мети. І якщо проблеми цього механізму або його численних складових, де однією з головних є розвиток організації, не розв'язуються або розв'язуються незадовільно, то це в першу чергу зачіпає проблеми управління. Можна погодитися з тими вченими і фахівцями, які стверджують, що в розв'язанні будь-яких проблем при інших рівних, а нерідко і за гірших умов практично завжди виграє той, хто виграє у якості управлінського потенціалу.

Але щоб управлінський потенціал відповідав вимогам, що пред'являються до нього, необхідно, по-перше, мати управлінські кадри з високим професійно-кваліфікаційним потенціалом, а по-друге, необхідні умови, що дозволяють цілком використовувати цей потенціал. У розвитку організації не лише система управління виконує важливу роль, але і якість її функціонування. Сам же по собі управлінський потенціал є необхідним елементом, що забезпечує ефективність функціонування будь-якого об'єкту незалежно від його величини і області діяльності.

Кожна організація має свій лідерський потенціал, оскільки кожен її член здатний робити вплив на інших її членів. До слова, кожен з нас є носієм управлінського потенціалу, але лише посівши певне місце в управлінні можна реалізувати його через формальну владу. Зрозуміло, на практиці справа йде складніше. Можна сказати, що мистецтво бути лідером не є або даним від народження або набути. Воно одночасно і дається від народження і отримується. Навіть володіння найоптимальнішим набором якостей лідера не гарантує індивідууму лідерство. Важлива слушна нагода, шанс продемонструвати такі якості. Звідси слідує висновок про необхідність створення сприятливих можливостей для самореалізації співробітників і прояви ними своїх здібностей, тобто їх самоврядування.

Багато форм і методів стимулювання трудової і управлінської активності працівників на більшості підприємств втрачено і не застосовується, або застосовується недостатньо. Відомі у вітчизняній практиці такі дієві форми, як змагання з великим набором матеріальних і моральних засобів заохочення, майже не застосовуються.

Практично згорнула на багатьох підприємствах раціоналізаторська і винахідницька діяльність, форми науково-технічної творчості, які були важливим джерелом масової участі працівників в технічному оновленні виробництва.

Єдині представницькі органи працюючих на підприємствах, що залишилися, — профспілки — на більшості з них не дістали доступу до участі в роботі органів управління, незважаючи на їх право на це, закріплене в законі про профспілки.

У літературі, на багатьох семінарах, що організуються зарубіжними і міжнародними експертами, розкривається досвід інших країн, де через різні виробничі ради, “кухлі якості”, заохочувані адміністрацією системи праці з “нульовим дефектом”, системи довічного працевлаштування з постійним зростанням оплати праці і інші форми розв'язуються проблеми постійної і зацікавленої співучасті працівників в справах своєї організації. Показується, що, наприклад, деякі американські фірми підняли продуктивність праці на 20 і більше відсотків за рахунок “людського фактору”. Це дійсно так.

Але у нас є і свій, перевірений багаторічною практикою великий досвід участі працюючих в управлінні соціально-економічною діяльністю підприємства, який, на жаль, у багатьох випадках відкинутий при зміні форм власності.

Участь працівника в управлінні підприємством, або як називається на Заході, а зараз і у нас, економічна демократія - це необхідний атрибут для будь-яких організаційно-правових форм підприємства. Переконавшись в користі цього, соціальні держави Європи всемірно на законодавчому рівні підтримують розвиток економічної демократії, можливість працівників брати участь у виробленні і прийнятті рішень через систему соціального діалогу.

Деякі американські автори називають залучення непрофесіоналів до управління «третьою революцією» в управлінні.

Перша революція, на їхню думку, пов'язана з відділенням управління від виробництва і з виділенням його в особливий вид управлінської діяльності. Друга революція характеризується появою менеджерів, тобто людей особливої професії. «Виробнича демократія» (або партисипативне управління) стала розглядатися як форма співучасті всіх працівників організації в прийнятті рішень, що зачіпають їх інтереси.

Авторами ідеї «виробничої демократії» прийнято рахувати соціологів Дж.Коула і А. Горця, які пропонували управління корпораціями здійснювати за допомогою виробничих рад, контрольованих робітниками. Завдяки участі в роботі цих рад, робітники поступово навчилися б контролювати весь процес виробництва спочатку в рамках однієї корпорації, а потім і в цілому по промисловості.

Партисипативне управління можна розглядати як один із загальних підходів до управління людиною в організації. Метою партисипативного управління є вдосконалення використання всього людського потенціалу організації.

Партисипативне управління передбачає розширення залучення працівників до управління по наступних напрямках:

- надання працівникам права самостійного прийняття рішень;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень (збір необхідної інформації для прийняття рішення, визначення прийомів і способів виконання ухваленого рішення, організація робіт і т. п.);
- надання працівникам права контролю за якістю і кількістю виконаної ними роботи;
- участь працівників у вдосконаленні діяльності як в цілому всієї організації, так і окремих її підрозділів.

В даний час в США набули поширення чотири основні форми залучення робітників до управління:

1. Участь робітників в управлінні працею і якістю продукції на рівні цеху.
2. Створення робочих рад (спільних комітетів) робітників і керівників.
3. Розробка систем участі в прибутку.
4. Залучення представників робітників до ради директорів корпорацій.

Висновки. Оскільки управління на всіх етапах історичного розвитку виконувало велику роль в розв'язанні економічних і організаційних проблем, то в даний час виникла необхідність розгляду поняття управлінського потенціалу, якому в даний час надається все більша увага. Це пояснюється не стільки складністю змісту і недостатньою вивченістю, скільки необхідністю оцінки того, що може дати повне використання потенціалу організації для розвитку матеріального виробництва і підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Зміни в людях мають на увазі розвиток можливостей і бажання персоналу брати участь в організаційних змінах. Це приводить до нових можливостей фірми на ринку і підвищенню організаційного потенціалу в цілому.

Висновки. Нарощування потенціалу управління повинне йти, передусім, за рахунок інтенсивних факторів, тобто за рахунок ефективнішого використання наявних працівників, застосування дієвіших важелів управління. Під управлінським потенціалом ми розуміємо підвищення результативності управлінської діяльності шляхом якісних організаційних змін продуктивної сили управлінської праці, особливо за рахунок вико-

ристання новітніх методів мотивації вдосконалення організації і підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Зрештою все це повинне забезпечувати відносне зниження витрат на утримання системи управління організації і, як наслідок цього, впровадження організаційних змін для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Литература

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 1998. – 384с.
2. Грейсон Д., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720с.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
5. Уманский А.М., Сумцов В.Г., Гордиенко В.Д. Социально-трудовые отношения: Учеб. пособ. – Луганск: изд-во ВНУ им. В. Даля, 2003. - 472с.

УДК 331.658.5

А.А. Пелипей

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА И СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

В статье исследуются общие принципы создания системы формирования управленческих кадров, рассматриваются пути оптимизации карьеры, что является обязательным условием успешности деятельности предприятия или организации на современном этапе.

Постановка проблемы. В настоящее время темпы развития общества напрямую зависят от решения проблем управления карьерой менеджеров. Все страны, все отрасли заинтересованы в повышении потенциала и улучшении качественных характеристик управленческих кадров всех уровней и классов. Для обеспечения конкурентных преимуществ современные организации создают сложные и дорогостоящие системы управления карьерами.

Цель данного исследования: изучение законов формирования управленческого персонала, индивидуального управленческого развития, путей оптимизации карьеры, что является обязательным условием успешности деятельности современного предприятия или организации.

Анализ публикаций. Проблема развития управленческого персонала, использования современных систем формирования управленческих кадров является объектом активных научных исследований. В настоящий момент многие украинские (Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.) и зарубежные (Молл Е. Г., Резник С. Д., Макарова С. Н [4], Э. Грант, Дж. Грин [1]) авторы рассматривают сущность и закономерности карьерного продвижения, дают практические рекомендации, как вести себя в той или иной карьерной ситуации, разрабатывают планы карьер и техники их достижения. Однако все же целый спектр вопросов остается не раскрытым, так как очень сложно давать советы на все случаи жизни всем желающим достичь успеха в карьере. Необходим комплексный подход с учетом психологии управленческой карьеры, позиций организационного поведения и управления персоналом.

Изложение основного материала. В условиях рынка особое значение приобретает регулирование внутреннего рынка труда, различного вида перемещений работников, которое осу-

ществляется с помощью кадрового планирования и является альтернативой стихийному перемещению [2]. Все это обеспечивает рациональное использование трудового потенциала рабочей силы, создает условия успешного и целенаправленного продвижения по карьерной лестнице.

Управление развитием карьеры и ее планирование требует от организации и работников определенных усилий, но в то же время дает целый ряд преимуществ, как организации, так и работнику.

Организация получает мотивированных сотрудников, что обеспечивает рост производительности труда и снижение текучести кадров, также появляется возможность планирования профессионального развития работников с учетом их личных интересов, из общего числа сотрудников выделяются те, которые более заинтересованы и подготовлены для продвижения на наиболее высокие должности. Сотрудники организации в этом случае получают большее удовлетворение от своей работы, возможность профессионального роста и повышения уровня жизни, четко представляют перспективы собственного развития карьеры и знают, что необходимо осуществить для их достижения, повышается конкурентоспособность работника на рынке труда.

Руководители многих предприятий и организаций, учитывая эти преимущества, пришли к выводу о необходимости создания и использования формальных систем управления развитием карьеры своих сотрудников. Однако в Украине данный опыт применяется еще недостаточно широко. Зачастую мы учимся на своих ошибках, хотя целесообразнее использовать опыт других стран.

Так в большинстве греческих компаний в 1990-х годах отсутствовали специалисты по управлению кадрами. Управленческий персонал подбирали без использования каких-либо специальных методов, а лишь с помощью традиционных собеседований, как при приеме любого другого сотрудника. Часто во время поиска управленческого персонала использовали рекомендации родственников, друзей и знакомых работников фирмы. А зарубежные компании и их филиалы, работающие в Греции, осуществляли другую кадровую политику: использовали систематическую оценку и подбор менеджеров, определяли потребность в обучении, организовывали разработку специальных учебных программ для управленческого персонала. Все эти особенности стратегии управления определили экономические результаты деятельности организаций. Греческие предприятия вынуждены были отказываться от расширения своего влияния на рынке в условиях изменяющейся конъюнктуры в связи с отсутствием специалистов-управленцев высокого уровня, в то время как зарубежные компании росли и развивались [3].

Данный пример подтверждает необходимость использования на практике научных знаний по подбору управленческого персонала, его обучению и повышению квалификации, важность учета основных закономерностей построения карьеры как для отдельного человека, так и для организации в целом.

На сегодняшний день, как в крупных, так и в средних по размеру компаниях существуют свои системы формирования управленческих кадров, которые базируются на планировании карьеры и на собственном представлении о внешней среде. Причем важно отметить, что перспективное планирование управленческих кадров должно обеспечивать реализацию общей стратегии развития компании.

Зная закономерности развития личности менеджеров, можно выстроить единую систему формирования управленческих кадров, в которой центральным элементом является планирование индивидуальной управленческой карьеры. Основными взаимодействующими элементами данной системы будут моделирование, оценка, планирование, мотивация, обучение и подготовка. В зависимости от влияния внешней среды и достигнутых результатов будет изменяться и система, т. е. она сможет адаптироваться к новым условиям.

Исследования, проводимые в различных организациях, позволили сформулировать общие принципы создания системы формирования управленческих кадров, которые помогут на практике реализовать положения психологии управленческой карьеры:

- 1) задача управления карьерой является общей для организации и личности;

2) воздействие на личность менеджеров должно осуществляться непрерывно и предполагает наличие обратной связи, периодической оценки уровня развития способностей, результативности управленческой деятельности, поведения руководителей;

3) при подготовке руководителей предпочтение должно быть отдано обучению в деятельности, саморазвитию;

4) профилактика профессиональной деформации, регрессионного развития – обязательная составляющая системы;

5) должен реализовываться принцип психологического каскада: система формирования управленческих кадров должна охватывать всех менеджеров данной организации, с обязательным включением в нее руководителей высшего звена [3].

Для производственных, торгово-закупочных и других организаций проблема развития управленческого персонала не всегда очевидна. Именно поэтому так важен психологический аспект организации функционирования системы. Отношения, мотивация, согласованность действий руководителей со службой управления персоналом в значительной степени определяют эффективность ее функционирования. В результате опроса руководителей 30 организаций пришли к выводу, что «первые лица» в большей степени ориентированы на развитие управленческого персонала, чем их заместители. В то же время, все заместители оценивают важность развития управленческого персонала примерно одинаково, а вот «первых» руководителей можно разделить на две группы: одни считают, что очень важно формировать будущее поколение менеджеров, для чего необходимо использовать разнообразные методы и средства; другие убеждены, что стихийная подготовка менеджеров и подбор персонала из внешних источников позволяют никаких усилий в этом направлении не прилагать. Т. е. необходимо обеспечить специальную психологическую подготовку «первых» руководителей с целью оптимизации функционирования систем формирования управленческих кадров.

Следует отметить, что созданные на основе перечисленных принципов и закономерностей системы формирования управленческих кадров внедрены в различных компаниях (Gillette, General Electric и др.)

Выводы. Перед исследователями в области управленческой карьеры, организационного поведения стоит достаточно большое количество задач, требующих скорейшего решения. Хотя сегодня существует множество публикаций по этой тематике, многие вопросы еще не нашли своих ответов. Наиболее сложная задача стоит перед практиками, к которым, в первую очередь можно отнести директоров по управлению персоналом, начальников отдела кадров. Ведь именно они должны не только знать и понимать основные карьерные закономерности, но и использовать их с учетом стратегии развития и управления человеческими ресурсами конкретных компаний. Актуальной проблемой является формирование компетентности менеджеров, в том числе их умения осуществлять мониторинг собственного развития, находить адекватные средства достижения карьерных целей. Совместные скоординированные усилия специалистов по персоналу и всех остальных менеджеров, строящих карьеру, прилагаемые с учетом общих закономерностей ее управления – залог успешности организации.

Литература

1. Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решений. – СПб.: Питер, 2005.-138 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., „Кондор”. – 2005. – 308 с.
3. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003.- 352 с.
4. Резник С. Д. Женщина-руководитель: как добиться успеха в управлении/ С. Д. Резник, С. Н. Макарова. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 313 с.

П.Ю. Петров, В.Г. Сумцов

ЗМІНА ПАРАДИГМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Обґрунтовуються принципові зміни у змісті соціально-трудо­вих відносин у зв'язку із розвитком галузей творчості та відповідної зміни структури най­маних працівників.

Важливою стороною та певним показником розвитку суспільства є стан соціально-трудо­вих відносин. Цей стан, з одного боку визначається, а з іншого – визначає економічні та соціальні процеси в країні.

Тлумачення, зміст та форми здійснення соціально трудових відносин досить де­тально викладено у навчальному посібнику [1]. Здійснивши аналіз значної кількості тлумачень соціально-трудо­вих відносин автори надали таке виважене та ємке визначення: соціально-трудо­ві відносини – взаємозалежність і взаємодія в різних формах працівників (всіх груп і категорій працівників), працедавців і держави (тобто суб'єктів цих відносин) з приводу всього круга питань виробництва, розподілу, обміну та спожи­вання робочої сили. При цьому під предметом соціально-трудо­вих відносин можна розуміти економіку праці, в частині відносин між людьми, між людьми і державою в процесі та з приводу праці та трудової діяльності, націлених на регулювання рівня життя населення.

Постановка проблеми. В останні десятиліття відбулися значні зміни в структурі економіки та суспільної структури майже усіх країн світу. Це відбувається завдяки удо­слоненню та підвищенню ефективності технологій виробництва та збуту товарів і по­слуг, а також – зміни структури соціальних потреб.

Ціль статті полягає у визначенні загальних тенденцій зміни структури та форми соціально-трудо­вих відносин та їх вплив на ринок праці України.

Викладення основного матеріалу. Всього сто років тому в світі в середньому, щоб прогодувати одного службовця (все одно кого – вчителя, лікаря, писаря тощо) потрібна була праця дев'яноста селян та ще десятка робочих-ремісників, що годувалися тими ж селянами та забезпечували їх промтоварами. При цьому переважна більшість робочих і значна частина службовців мали присадибні ділянки. Іншими словами, співвідношення зайнятих в сільському господарстві, промисловості та "інші" виражалось як 90 : 9 : 1 – як за кількістю працюючих, так і по годинах у річному балансі робочого часу. Навіть у США – далеко не самій відсталій країні того часу, - більшість складала фермерські сім'ї. В СРСР напередодні погрому сільського господарства у 1929 році селян було більше 80%, тоді як робочих – не більше 10%, а службовців - трохи більше 5% [2].

Галузева трансформація економіки призвела та продовжує призводити до того, що суттєво змінюються або зовсім зникають традиційні професії та з'являються нові. Відзначається значне скорочення кількості працюючих у виробничих галузях, та, відповідно, збільшення – в галузях, що надають послуги. Серед останніх деякі дослідники окремо виділяють творчі галузі, точніше кажучи – галузі творчості.

Виникнення творчої індустрії обумовлене економічними процесами другої полови­ни XX віку. Автоматизація основних виробничих операцій мала слідством меншу присутність людини в традиційних секторах економіки при супутньому зростанні по­треби в послугах. Це підтверджується даними про масову притоку трудових ресурсів в сферу послуг після Другої світової війни в більшості розвинених країн. Наприклад, в США у сфері послуг зайнято біля 75% робочої сили, тоді як в сільському господарстві - не більше 3%.

Сьогодні в економіці розвинених країн світу сектор творчої індустрії за темпами зростання випереджає решту секторів: у ньому виробляється від 5 до 14% ВВП, а його економічний потенціал можна зіставити з потенціалом класичних галузей. У США в 1998 р. творчі індустрії наздогнали за прибутковістю експорту авіабудування. Таким чином, постіндустріальна економіка демонструє реальну можливість заробляти не стільки шляхом виробництва традиційних видів продукції, скільки інтелектом і творчою працею [3].

Таким чином, в структурі робочого часу збільшується обсяг часу, який може витрачатись на задоволення соціальних та духовних потреб. Творчість, як прояв особистості, потребує не лише вільного часу а й свободи вибору об'єкту творчості та відповідних технологій, а також відповідної мотивації.

В умовах, коли основним чинником підтримки конкурентоспроможності компаній служить технологічний прогрес, економія на оплаті кваліфікованих фахівців стала неприпустимо небезпечною; їх заробітки почали швидко рости. У найбільш явній формі цей процес простежується з середини 70-х років. Якщо, наприклад, з 1968 по 1977 р. в США реальний дохід робочих (з урахуванням інфляції) виріс на 20%, причому це збільшення майже не залежало від рівня їх освіти, то з 1978 по 1987 рр. доходи в середньому виросли на 17%, проте для працівників з середньою освітою вони впали на 4%, тоді як для випускників коледжів підвищилися на 48%. Це явище характеризується сьогодні як початок «істотного майнового розшарування за ознакою освіти» та природно приводить до зростання потреби в освіті, підвищенню її вартості та, як наслідок, – до все більшої відособленості представників «класу інтелектуалів». Цей клас став втіленням інформаційної революції, він отримує реальний контроль над процесом суспільного виробництва та перерозподіляє в свою користь все більшу частину суспільного надбання. Його представники, як правило, мають на меті вдосконалення власних здібностей і особових якостей та одержують високі доходи як попутний результат своєї діяльності [4]. Таким чином, можна відзначити появу принципово нового типу працівників, які не є найманими працівниками у класичному розумі, але й не є підприємцями, хоча їх діяльність має багато подібних до підприємництва рис.

Безумовно в Україні зміна парадигми соціально-трудових відносин не має поки що наочного прояву. Але вже зараз необхідно бути готовим до принципової зміни ситуації на ринку праці. Ймовірно, що криза українського ринку праці, коли кількість офіційних вакансій починає перевищувати кількість офіційних безробітних, буде мати позитивний вплив на прояв майбутнього стану соціально-трудових відносин.

Отже, традиційний процес виробництва та надання послуг потребує, у першу чергу, виконання конкретних процедур, колективної роботи, а сучасний – індивідуального творчого підходу. Таким чином, трудові відносини від колективних переходять до індивідуальних. У першому випадку соціально-трудові відносини визначаються колективністю трудових відносин та подібністю соціально-побутових умов життєдіяльності. Основним документом, що відбиває стан соціально-трудових відносин в організації (на підприємстві та в установі) є колективний договір. Соціальний аспект при укладанні індивідуальних контрактів відображується у так званому соціальному пакеті.

На початок 2000 року кількість працівників, яких охоплено колективними договорами, склала в українській економіці в цілому 66,7%, в промисловості - 90,9%, а в бюджетних галузях - значно менше (наприклад, в культурі - 12%). По інших невиробничих галузях статистична інформація відсутня. За даними Держкомстату України, в освіті колективними договорами були охоплені 7,5% працівників, в охороні здоров'я - 11,7 і в мистецтві - 26,9% [5].

Отже, певною мірою можна стверджувати, що замість колективного договору на підприємства та в організації приходять комплект диференційованих контрактів із

соціальними пакетами для різних груп працівників, праця яких потребує використання креативних технологій.

Порушення трудових відносин, що мають особовий характер, на відміну від колективних майже не можуть стати причиною страйків, а тому й не потребують застосування технологій вирішення соціальних конфліктів.

Таким чином, основним механізмом залучення людей до професійної діяльності стає модульний підхід, а особиста кар'єра стає послідовністю їх участі у різних проектах [6, 7], у тому числі можливо й у декількох паралельно.

Втілення такої моделі трудових відносин неминуче призведе до зменшення ролі профспілок та колективних договорів.

Формою забезпечення конкуренції робочої сили, основною характеристикою якої є креативність, стають сучасні інформаційні технології, побудовані на можливостях Інтернет. На практиці це втілюється таким чином: творчість як правило «не прив'язана» до робочого місця, вона «прив'язана» до окремої людини, а найчастіше до певної групи, тому ця група може здійснювати свою діяльність у будь-якій точці світу та отримувати оплату з будь-якої точки світу.

Цілком можливо, що з розвитком соціально-трудова відносин виникне необхідність у відміні трудового кодексу та внесенні змін до Конституції України, наприклад, замість визначення, що «Кожен має право на працю...», буде встановлено: «Кожен має право на творчу професійну діяльність». Відповідно виникає й необхідність визначення особливості такої діяльності у міжнародних документах.

Також відзначимо, що актуальним стає навчання школярів креативним технологіям, зокрема використовуючи величезний досвід Теорії рішення винахідницьких задач [8], яка застосовувалась також і в Україні. Причому це необхідно робити, починаючи з наймолодших класів. Крім цього на перший план має вийти не тільки накопичення індивідуальних знань та навичок, але й розвиток вмінь праці в команді.

Окремим питанням розвитку творчих галузей, причому достатньо гострим для України, стає захист результатів творчої діяльності [9, 10].

Таким чином, зміна галузевої структури економіки у бік використання творчості найманих працівників приводить до підвищення конкурентоспроможності продукції / послуг та зміни парадигми соціально-трудова відносин.

Висновки. За останнє століття відбулась значна трансформація світової економіки, яка призвела до можливості використання творчості у процесі суспільного виробництва, а подальший розвиток економіки може здійснюватись виключно на застосуванні творчого потенціалу працюючих осіб.

Література

1. Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 472 с.
2. Бестужев-Лада І.В. Социальные проблемы занятости в России. – [http:// SOC.LIB.RU/387.RAR](http://SOC.LIB.RU/387.RAR)
3. Дзюба С., Машина Н., Сазонова М. К вопросу о разработке экономической стратегии развития творческой индустрии в Украине. // Экономика Украины. – 2007. - № 6. – С. 54-59.
4. Иноземцев В.Л. "Класс интеллектуалов" в постиндустриальном обществе. – [http:// WWW.I-U.RU](http://WWW.I-U.RU) та [http:// SOC.LIB.RU/504.RAR](http://SOC.LIB.RU/504.RAR)
5. Новиков В. Социальное партнерство: пути становления и развития. // Экономика Украины. – 2001. - № 4. – С. 85-86.
6. Цветков А.В. Стимулирование в управлении проектами. М.: ООО «НИЦ «АПОСТРОФ», 2001. – 143 с.
7. Управление проектами / Под ред. Мазур И.И., Шапиро В.Д. – М.: Высшая школа, 2001. – 875с.

8. Петров В. Основы Теории решения изобретательских задач. Учебное пособие. Тель-Авив, 2002 - <http://www.natm.ru/triz/articles/petrov>

9. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. // Україна: аспекти праці. – 2007. - №4. – С. 4-9.

УДК 331.5

В.М. Петюх, О.І. Кравчук

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОМІСТКОСТІ ПОСЛУГ З ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

Запропоновано основні напрямки використання показника трудомісткості послуг з працевлаштування з врахуванням специфіки сфери обслуговування шукачів роботи і роботодавців та особливостей діяльності центрів зайнятості та кадрових агентств.

Постановка проблеми. В сучасних умовах послуги з працевлаштування направлені на досягнення повної і вільно обраної зайнятості громадян. Правильне визначення та використання трудомісткості послуг з працевлаштування є одним з шляхів підвищення ефективності функціонування організацій, які їх надають, та забезпечення якості та повноти самих послуг.

Актуальність теми дослідження обумовлена існуванням ряду проблем в сфері управління персоналом в організаціях, які надають послуги з працевлаштування, основні з яких: невідповідність чисельності персоналу необхідним трудовим затратам, яка на фоні постійного зростання чисельності клієнтів (шукачів роботи і роботодавців) зумовлює невідповідність кількості і якості послуг вимогам ринку праці; необґрунтоване зростання та нерівномірний розподіл трудового навантаження персоналу, зумовлені випереджаючими темпами зростання чисельності клієнтів порівняно з темпами зростання чисельності персоналу; чисельність і структура персоналу сформована без врахування вимог нових інноваційних технологій, що спричинює дефіцит персоналу та нераціональний розподіл його трудових затрат; відсутність законодавчо затверджених типових норм трудових затрат виконання основних трудових процесів для центрів зайнятості та кадрових агентств, що унеможливорює ефективне планування їх діяльності. Виникнення перерахованих проблем зумовлене відсутністю адекватних специфіці діяльності цих організацій підходів до визначення та використання трудомісткості послуг з працевлаштування. Нові вимоги до практики використання трудомісткості послуг з працевлаштування з точки зору підвищення ефективності управління трудовими затратами для забезпечення результативності і якості послуг породжуються розвитком ринку праці України, а також зростанням потреб визначених вище організацій в методах, здатних забезпечувати ефективне використання нематеріальних активів.

Аналіз досліджень і публікацій з даного питання свідчить про значне підвищення уваги в наукових колах до проблем діяльності організацій з працевлаштування, як приватних, так і державних, які, зокрема, висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних вчених: С.І.Бандура, В.С.Васильченка, Н.А.Волгіна, Р.П.Колосової, А.М.Колота, Л.С.Лісогор, Е.М.Лібанової, Т.М.Малевої, Ю.М.Маршавіна, І.Л.Петрової, В.М.Петюха, В.О.Покрищука, Д.Прайса, Ф.Т.Прокопова, С.Рікка, А.І.Рофе, В.А.Савченка, В.Стрейко, Ф.Туй, Л.М.Фокас, Е.Хансен, А.Т.Чемериса та інших. Проте цього недостатньо для вирішення проблеми визначення трудомісткості послуг з працевлаштування. Різні теоретичні, методологічні та практичні аспекти визначення трудових затрат викладені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців: В.М.Абрамова, В.В.Адамчука, І.В.Багрової,

Т.Ю.Базарова, Б.В.Бичіна, Д.П.Богині, Е.А.Борісової, Н.А.Волгіна, О.А.Гришної, І.В.Гейца, Б.М.Генкіна, В.М.Данюка, Г.Десслера, Б.Г.Збишко, А.П.Єгоршина, Н.І.Єсінової, Г.Т.Завіновської, А.Я.Кібанова, Ю.П.Кокина, Р.П.Колосовой, А.М.Колота, Я.В.Крушельницької, В.В.Кулікова, І.І.Кулінцева, Е.В.Маслова, С.В.Малініна, Г.Г.Мелікьяна, В.М.Нижника, Ю.Г.Одегова, В.П.Пашуто, А.І.Рофе, В.І.Фільєва, Р.Б.Чейза, С.А.Шапиро, С.В.Шекшні, П.Е.Шлендера та інших. Одночасно спостерігається невизначеність щодо основних напрямків використання показника трудомісткості послуг з працевлаштування.

В зв'язку з цим **метою дослідження** є поглиблення теоретичних підходів до використання трудомісткості послуг з працевлаштування. Відповідно до цієї мети необхідно визначити можливі напрямки використання показника трудомісткості послуг з працевлаштування в організаціях з працевлаштування.

Виклад основного матеріалу. Швидкий та динамічний розвиток ринку праці зумовлює зростання попиту на послуги з працевлаштування. Завдання забезпечення його відповідною пропозицією послуг вимагає відповідних якісних і кількісних змін в організаціях, які надають послуги з працевлаштування, насамперед в сфері ресурсного забезпечення. Проте пряме збільшення числа зайнятих в сфері посередництва у працевлаштуванні відповідно до зростання попиту на ці послуги на ринку праці ускладнюється в зв'язку з дефіцитом кваліфікованих кадрів, обмеженістю коштів організацій тощо. Тому для задоволення попиту на послуги з працевлаштування на ринку праці без втрати у їх якості необхідна переорієнтація цих організацій на інтенсивний шлях розвитку та повного використання внутрішніх нематеріальних активів.

Одним з можливих варіантів вирішення цього важливого завдання, на нашу думку, може стати зниження трудомісткості послуг з працевлаштування. Актуальність визначення трудомісткості послуг з працевлаштування зумовлена тим, що вона може стати підґрунтям оптимізації чисельності персоналу організацій, які надають ці послуги, та максимального використання їх внутрішніх ресурсів.

Варто зазначити, що у практиці планування в організаціях, які надають послуги з працевлаштування, показник трудомісткості послуг не використовується. Саме з цим ми пов'язуємо невідповідність сформованої чисельності і структури персоналу цих організацій обсягам робіт; незабезпеченість нових технологій обслуговування необхідною чисельністю персоналу; нерівномірність сезонного, територіального та функціонального трудового навантаження персоналу тощо.

В зв'язку з цим, необхідно забезпечити якомога повніше використання у практиці функціонування та планування діяльності організацій, які надають послуги з працевлаштування, усі переваги показника трудомісткості послуг. Проте для досягнення цього завдання існує ряд перешкод, серед яких варто виділити те, що: основні методологічні підходи щодо визначення показника трудомісткості, його обліку та аналізу, розробки нормативів трудомісткості широко розроблялися ще у радянські часи, а тому не враховують особливостей функціонування підприємств і організацій у ринкових умовах; переважна більшість існуючих у науковій літературі методик визначення показника трудомісткості одиниці продукції призначена для промислових підприємств і не враховує специфіку сфери надання послуг.

Враховуючи те, що надання послуг з працевлаштування набуло поширення лише з розвитком ринкових відносин в Україні, на нашу думку, актуальним є пошук нових напрямків використання трудомісткості послуг з працевлаштування, які б відповідали вимогам ринку праці, враховували специфіку сфери послуг в цілому та особливості надання послуг з працевлаштування, були орієнтовані на нові технології обслуговування, впроваджені останнім часом у діяльність організацій, які надають послуги з працевлаштування. Для цього необхідно визначити можливі шляхи використання показника трудомісткості послуг з працевлаштування при плануванні діяльності організацій, які надають ці послуги.

Необхідність визначення трудомісткості послуг з працевлаштування підтверджується великою кількістю можливих напрямків використання цього показника в сфері планування. Насамперед, варто зазначити, що рівень і динаміка зміни показника трудомісткості відображають ефективність використання людських ресурсів. Крім цього, у науковій літературі існують багато рекомендацій щодо використання показника трудомісткості. Зокрема, В.М. Данюк, А.М. Колот, А.П. Галена виділяють наступні напрямки використання показника трудомісткості одиниці продукції:

на рівні підприємства – планування виробничих потужностей за видами продукції, структурними підрозділами і по підприємству в цілому; розрахунку плану виробництва продукції, обсягів незавершеного виробництва, потреб в устаткуванні, робочій силі, фонді заробітної плати; аналізу рівня і динаміки продуктивності праці; обґрунтування ефективності планованих технічних і організаційних заходів, оцінки технологічності нових виробів, техніко-економічної ефективності розроблених технологічних процесів, вирішення ряду питань, пов'язаних з ціноутворенням, формуванням нормативів чистої продукції, заробітної плати та ін.;

у практиці роботи науково-дослідних і проектних інститутів – для: оцінки технологічності нових конструкцій виробів або техніко-економічної ефективності різних варіантів технологічного процесу; порівняльного аналізу трудових витрат на виготовлення аналогічних виробів на різних підприємствах і виявлення причин різного рівня трудових витрат; формування тематичних планів науково-дослідних і конструкторських робіт; визначення раціональної спеціалізації, кооперування й оптимальної структури управління виробництвом при проектуванні нових підприємств;

у практиці роботи міністерств та відомств – для аналізу трудомісткості однорідної продукції, виготовленої на різних підприємствах, виявлення і поширення передового виробничого досвіду; контролю за виконанням планових завдань щодо економії трудових витрат, росту продуктивності праці; вибору й обґрунтування оптимальних варіантів перспективних і поточних планів економічного і соціального розвитку; оцінки техніко-економічної ефективності розроблювальних виробів, визначення ефективності планованої спеціалізації в кооперації виробництва нових виробів і виробів, що серійно випускаються [1, С.12-13].

В планово-економічній роботі показник трудомісткості використовується при плануванні чисельності і складу працівників. При чому чисельність працівників, що виконують роботи, на які встановлені норми трудових затрат, визначається на основі планової трудомісткості, планового корисного фонду робочого часу одного робітника і коефіцієнта виконання норм часу [1, С.12].

Також на основі виробничої трудомісткості одиниці продукції здійснювати розрахунок необхідної чисельності персоналу пропонують ряд зарубіжних авторів, зокрема, В.В.Адамчук, Ю.П.Кокін, Р.А.Яковлев [2, С.352]. М.Б.Махсма обґрунтовує використання показника планової трудомісткості виробничої програми для визначення чисельності працівників, необхідних для виконання планового обсягу робіт. При цьому планову трудомісткість виробничої програми автор пропонує визначати за плановим нормативом трудових затрат на одиницю продукції, помноженим на плановий випуск продукції. Поряд з цим, він наводить інший спосіб визначення трудомісткості виробничої програми шляхом корекції звітної трудомісткості за допомогою коефіцієнтів, які враховують заходи плану підвищення ефективності виробництва направлені на зменшення трудових затрат на виготовлення продукції. При цьому, планову чисельність працівників рекомендовано визначати діленням трудомісткості виробничої програми на ефективний фонд робочого часу одного працівника за рік з врахуванням запланованого виконання норм робочого часу [3, С.151-152].

Аналогічними є рекомендації щодо використання показника трудомісткості, описані Н.І. Єсіновою, яка виділяє як один з методів планування чисельності робітників планування за категоріями працівників на основі трудомісткості, нормативів чисельності

та норм обслуговування. Розрахунок чисельності за трудомісткістю робіт рекомендовано використовувати для визначення планової чисельності працівників, праця яких нормується за нормами часу на одиницю продукції (робіт) на основі нормованої трудомісткості, яка визначається за плановим нормативом трудових затрат на одиницю продукції (робіт), помноженому на плановий випуск продукції (робіт) [3, С.214-217].

Враховуючи сказане вище, нами запропоновано основні напрямки використання показника трудомісткості послуг з працевлаштування в діяльності організацій, які їх надають, з врахуванням специфіки сфери обслуговування та особливостей надання послуг з працевлаштування залежно від рівнів функціонування даних організацій (табл.1).

Таблиця 1

Основні напрямки використання трудомісткості послуг з працевлаштування

Для державних організацій, які надають послуги з працевлаштування	Для приватних організацій, які надають послуги з працевлаштування
<p>на базовому рівні: планування трудового навантаження персоналу за видами послуг, за функціональними напрямками трудової діяльності та по базових центрах зайнятості; планування матеріально-технічного та фінансового забезпечення процесу надання послуг, складання кошторису витрат базових центрів зайнятості, планування фонду оплати праці; планування чисельності персоналу базових центрів зайнятості за відділами, функціональними напрямками трудової діяльності і складання штатних розписів; аналіз рівня і динаміки трудового навантаження персоналу та продуктивності праці протягом року, місяця тощо; оцінка ресурсного забезпечення технологій обслуговування.</p>	<p>на рівні окремої організації: аналіз рівня та динаміки, планування трудового навантаження персоналу за видами послуг та по організації в цілому; планування процесу надання послуг; визначення потреби у персоналі та планування його чисельності і структури; планування фонду заробітної плати; оцінка економічної ефективності існуючих та нових послуг з працевлаштування; калькуляція собівартості послуг, ціноутворення тощо.</p>
<p>на регіональному рівні: планування та затвердження трудового навантаження персоналу; планування чисельності персоналу базових центрів зайнятості та затвердження штатних розписів; проектування оптимальної структури персоналу базових центрів зайнятості; порівняльний аналіз трудових затрат на надання аналогічних видів послуг в різних базових центрах зайнятості регіону та виявлення причин різного рівня трудових затрат.</p>	<p>на рівні об'єднань та товариств : планування чисельності персоналу організацій, які входять до складу об'єднань; визначення оптимальної структури управління організаціями, як входять до складу об'єднань; проектування оптимальної структури персоналу організацій відповідно попиту на послуги; планування фонду оплати праці персоналу; порівняльний аналіз трудових затрат на надання аналогічних видів послуг в різних організаціях, які надають послуги з працевлаштування, для вдосконалення процесу обслуговування та використання передового досвіду; оцінка економічної ефективності послуг, різних варіантів організації процесу обслуговування.</p>
<p>на державному рівні (Державна служба зайнятості, Міністерство праці та соціальної політики): аналіз трудомісткості послуг з працевлаштування, які надаються різними організаціями цієї сфери (як державними, так і приватними); виявлення та використання передового досвіду надання послуг з працевлаштування; обґрунтування планів економічного та соціального розвитку; оцінка економічної ефективності послуг з працевлаштування тощо.</p>	

Висновки і пропозиції. Отже, основним напрямком використання показника трудомісткості послуг з працевлаштування, на нашу думку, є визначення необхідної чисельності і структури персоналу організацій, які надають ці послуги. Планування чисельності і структури персоналу на основі показника трудомісткості послуг з працевлаштування дасть змогу забезпечити динамічну їх зміну в залежності від змін на ринку праці (зокрема, змін попиту на послуги з працевлаштування), змін основних напрямків політики зайнятості, змін технології та організації обслуговування тощо.

При цьому найбільш складною проблемою у використанні показника трудомісткості послуг з працевлаштування є майже повна відсутність застосування у практиці планування діяльності організацій, які надають послуги з працевлаштування, використання методів нормування праці. Так, наприклад, чисельність персоналу ДСЗ і досі наслідує принципи встановлення штату базових центрів зайнятості в розрахунку на 100 тис. осіб населення регіону, які використовувалися ще у 90-ті роки минулого століття при її створенні. Аж до тепер додаткова потреба в персоналі визначається випадково, без використання науково-обґрунтованих методів нормування, лише на основі аналізу завантаженості персоналу певних відділів.

Тому необхідною передумовою використання показника трудомісткості послуг з працевлаштування в діяльності організацій, які їх надають, на нашу думку, є використання методів нормування. Нормування праці набуває особливого значення при вирішенні цього завдання, оскільки визначення трудомісткості послуг з працевлаштування може бути здійснено виключно шляхом встановлення норм трудових затрат на основні роботи щодо надання послуг. До того ж за рахунок ефективного використання робочого часу персоналу та нормування його трудових затрат частково може бути вирішена проблема недостатньої чисельності персоналу в цій сфері.

Література

1. Галена А. П. и др. Пути достижения проектной трудоемкости промышленной продукции А. П. Галена, В. М. Данюк, А. М. Колот; Под общ. ред. В. М. Данюка. – К.: Техніка, 1987. – 128 с.
2. Адамчук В.В. Экономика труда: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев; Под ред. В.В. Адамчука; Всесоюз.заоч.фин.-экон.ин-т. - М.: Финстатин-форм, 1999. – 431с.
3. Махсма М.Б. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2005. – 304 с.
4. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учеб. пособие. – К.: Кондор, 2003. – 464 с.

УДК 657.42:330.332.(477)

Л.Н. Ракова

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ В УКРАИНЕ

Статья посвящена рассмотрению некоторых концептуальных аспектов национальной системы бизнес-образования.

Постановка проблемы в общем виде Бизнес-образование является самым динамичным сегментом рынка. Последнее десятилетие украинское бизнес-образование продемонстрировало активность, динамичность и способности, связанные с ассимиляцией

зарубежного опыта. При изменениях среды и самих корпораций приоритетность различного рода знаний может существенно изменяться, что кардинально влияет на состав и содержание дисциплин в программах бизнес-образования. Перед создателями этих программ стоит нелегкий выбор: каким наукам и как учить менеджеров в ограниченное время для обучения.

Анализ последних исследований и публикаций Проблеме профессиональной подготовки специалистов сегодня уделяется большое внимание. Разные ее аспекты раскрываются в работах С.Гончаренка, И.Зязюна, Н.Никало. В последнее время в Украине появились исследования, касающиеся становления и развития самой системы профессионального обучения и подготовки менеджеров. Это, в частности, исследования Н.Ушаковой, И.Ивановой, О.Романовского, Л.Сергеевой А. Шегды, И. Константиновой и др.

Цели статьи. Бизнес-образование прошло различные этапы и до сих пор существует в разных формах - в одних случаях превалирует образовательная компонента, в других прагматически ориентированная прикладная компонента, охватывающая также умения и личные качества, хотя и то и другое присутствует практически в любом бизнес-образовании. Задача состоит в том, чтобы найти оптимальный баланс обеих этих сторон, соответствующий конкретным требованиям организаций, личностей, а вообще говоря, и общества. Именно это определяет огромное многообразие конкретных форм бизнес-образования, зависящих не только от внутреннего саморазвития этой сферы интеллектуальной деятельности, но и от сложившейся национальной системы бизнес-образования.

Изложение основного материала. Бизнес-образование, имеющее уже вековую историю, в современных условиях значительно трансформируется и эволюционирует. На практике оно реализуется в самых различных организационно-методических формах, зависящих также от национальных особенностей образовательных систем. Можно выделить две основные базовые организационно-методические "модели": германскую и американскую. Обе они демонстрируют свою эффективность в рыночной экономике и являются прототипами построения систем бизнес-образования в других странах.

Традиционная (континентальная европейская или германская) модель, которую можно назвать "подготовленный руководитель", основана на четком разделении высшего профессионального образования по инженерным, экономическим, гуманитарным наукам в университетах и институтах, с одной стороны, и подготовки кадров по бизнесу и менеджменту в системе дополнительного (послевузовского) образования - с другой. Для этой модели наиболее конструктивным является широко распространенное деление управленческого образования на "доопытное" и "послеопытное" в зависимости от того, имел ли обучающийся уже опыт практической работы в области менеджмента.

Послеопытное управленческое образование в рамках европейской модели фактически складывается из регулярного участия руководителей и других практиков с высшим или средним специальным образованием в специальных краткосрочных и среднесрочных программах повышения квалификации, посвященных отдельным проблемам управления. Такие программы широко распространены не только в Германии, но и во Франции, Испании, Голландии, Италии.

"Новая" (американская) модель, называемая "профессиональный менеджер", базируется на создании школ бизнеса как главных центров образования и исследований по бизнесу и менеджменту. В них на разных программах обучаются и студенты после школы, и люди с высшим образованием по любым специальностям, уже имеющие опыт практической работы. "Новая" модель, кроме Соединенных Штатов Америки, наиболее широко применяется в Великобритании, а также используется в Дании, Норвегии, на Кипре. Однако большинство стран Европы используют "смешанную" модель, в которой имеются традиционные "европеизированные" и новые "американизированные" сектора бизнес-образования и, соответственно, образовательные учреждения разных типов (университеты, школы бизнеса, институты повышения квалификации и др.).

Если говорить о базовой модели бизнес-образования в Украине, то следует отметить ее очевидное тяготение к "германской модели", как, впрочем, и всей системы высшего образования. Две ее определяющие особенности: во-первых, четкое деление основного (высшего профессионального) и дополнительного (переподготовка и повышение квалификации) образования; во-вторых, сильная роль государства в регулировании и финансировании системы образования. По всей видимости, нас ожидает достаточно высокий спрос на профессию менеджера как вторую, но не первую. (Это скорее немецкий, чем американский вариант.)

С периодом становления бизнес-образования в Украине связаны краткосрочные семинары и тренинги, способствующие решению актуальных проблем менеджеров по мере их возникновения, открытие первых долгосрочных программ с помощью зарубежных проектов, мониторинг потребностей клиентов-менеджеров в качественном и престижном обучении. Современное состояние украинского образования целиком отвечает этапу экономического и социального развития и характеризуется отсутствием негативных установок по отношению к каким-либо управленческим научным школам и аккумулярованием опыта обучения менеджеров американских и европейских бизнес-школ.

Важнейшим шагом этого периода стало создание в июле 2002 года Украинской ассоциации по развитию менеджмента и бизнес-образования (УАРМБО), которая объединила 52 учебных заведения и постоянно работает над интеграцией усилий образовательных учреждений и бизнеса для внедрения в Украине современных эффективных учебных и управленческих технологий в области менеджмента и бизнес-образования. Для привлечения аудитории отечественные бизнес-школы используют 3 коммуникативные стратегии, а именно: имидж учебного заведения, преподавательский состав и ценность программы.

С 2001г в Украине при поддержке международной технической помощи действует Программа переподготовки управленческих кадров для сферы предпринимательства «Украинская инициатива». Задачами Программы являются развитие управленческих систем и процессов и, таким образом, создание условий для экономического развития Украины; создание жизнеспособной системы подготовки и переподготовки менеджеров.

Большой вклад в становление и развитие этой Программы внес Центр по переподготовке управленческих кадров ВНУ им. Владимира Даля. За шестилетний период существования Центра переподготовлено почти 1000 менеджеров, несколько десятков выпускников прошли стажировку на предприятиях Запада. Преподаватели Центра получили возможность повысить свою квалификацию, пройдя зарубежные стажировки (Франция, Германия), обучаясь на тренингах, научно-практических семинарах, проводимых в рамках Проекта ЕС «Поддержка Украинской инициативы». Недавно Центр вошел в Консорциум украинских вузов, подписавших Меморандум о сотрудничестве с канадским университетом МакГилла (Монреаль). Основная цель данного проекта – сотрудничество в области консалтинга предприятий.

Образование определяется двумя факторами: тем, как знание было создано, и тем, как оно используется – то есть, как специалисты применяют свои взгляды на мир в своих областях деятельности. Именно поэтому менеджмент – это ни наука и ни профессия, ни функция и даже ни комбинация функций. Менеджмент – это практика, и он может быть оценен только в контексте опыта. Другими словами, менеджеры должны воспринимать вещи в их полном жизненном цикле, а не в отдельных «пакетах». Знание, несомненно, важно, но ключ к успеху лежит в способности соединять знание из различных источников и правильно его использовать.

Большинство менеджеров, пришедших на обучение - это высокомотивированные люди, и, несмотря на то, что многие хозяйственные руководители не имеют экономического образования, программы обучения теоретизированы в разумной степени. Содержание программ отражает реальные условия хозяйствования, помогает решать практи-

ческие проблемы, с которыми сталкивается менеджер в своей работе. Преподаватели широко используют активные методы обучения, обращаясь к жизненному опыту слушателей, рассматривая конкретные проблемы и практическое решение этих проблем. В Украине при поддержке Проекта ЕС издан первый учебник «Анализ деловых ситуаций» (на основе использования кейс-методов). Четверть авторского коллектива - преподаватели нашего Центра.

Опыт переподготовки управленческих кадров в Восточноукраинском национальном университете имени Владимира Даля показал, что эффективная система обучения менеджеров должна базироваться на следующих принципах:

Принцип 1. Управленческое образование должно быть ограничено практикующими менеджерами, отобранными на основе их эффективности (performance).

Принцип 2. Управленческое образование и практика должны совпадать и быть интегрированы друг в друга

Принцип 3. Управленческое образование должно приумножать профессиональный и жизненный опыт

Принцип 4. Ключ к обучению – осмысленная рефлексия

Принцип 5. Развитие менеджмента должно оказывать влияние на организационное развитие

Принцип 6. Управленческое образование должно быть интерактивным процессом.

Принцип 7. Все элементы образования должны способствовать обучению

Преподаватели Центра давно отказались от мысли, что слушатели – это лишь объект, материал для учебного и воспитательного влияния. Без активного взаимодействия между преподавателями и слушателями в процессе бизнес-образования невозможно достичь его эффективности. В то же время изменяется и роль преподавателя в аудитории. Если раньше он был главным источником новых знаний, то с развитием информационных технологий, созданием стабильных информационных сетей, прежде всего системы Internet, появляются необъятные возможности доступа к разным источникам необходимой информации. Поэтому отношения в подсистеме «преподаватель-слушатель» должны трансформироваться в современных бизнесовых школах в отношения партнерства и кооперации.

У школ бизнеса есть выбор: можно полагаться на классический подход, основанный на изучении отдельных дисциплин, или удовлетворять растущие потребности менеджеров в получении практических знаний, организуя партнерство по обучению с клиентами. Одним из способов создания подобного партнерства является партнерство по заказному (индивидуальному) обучению. Большинство менеджеров, которые являются наиболее важной клиентурой школ бизнеса, считают дисциплинарный подход слишком «научным». Им нужны межфункциональные, мультидисциплинарные способы обучения. Времени у них мало, средства ограничены, а ожидания запредельны

Массированное обучение менеджменту действующих управляющих должно стать толчком к более быстрому реформированию экономики. Но достижение критической массы возможно только при условии обучения группы управляющих с одного предприятия, одной организации. Возможности одного человека, даже очень хорошо подготовленного и обладающего огромным энтузиазмом, ограничены, он вряд ли сможет провести в жизнь все необходимые изменения. В целом для компании важно сформировать собственную компетентную управленческую команду, члены которой четко представляют перспективы развития и роль в этом процессе управления знаниями. Слаженную команду, работоспособный коллектив, в отличие от отдельного специалиста, практически невозможно переманить в другую организацию. Формирование современной команды позволяет значительно повысить конкурентоспособность компании за счет совокупности знаний и навыков каждого ее члена и синергетического эффекта от их работы.

Около половины бизнес-компаний пользуются услугами украинских консалтинговых фирм, примерно 40% заказывают учебные программы в украинских учебных заве-

денях. Такая тенденция может быть обусловлена разными факторами, среди которых адаптированность некоторых наиболее популярных учебных программ к местным условиям бизнеса и относительная дешевизна программ. Менеджеры - это очень занятые люди. Для них время - более дефицитный ресурс, чем деньги. Поэтому желательно использовать для корпоративного обучения такие организационные формы, которые допускают определенную гибкость учебного графика. Руководители, которые сами посещают тренинги и учебные программы, предпочитают кратковременные программы продолжительностью от 1 месяца по общему стратегическому менеджменту, маркетингу, управлению персоналом и продажам.

Взаимодействие компании с бизнес-школой может проходить разные стадии развития и обогащения. На первом этапе это может быть индивидуальное обучение собственника или его ближайших сотрудников (коучинг). Следующий этап сотрудничества — подготовка специалистами бизнес-школ команд разного уровня управления. При этом процесс взаимодействия компании и учебного заведения спускается на средний уровень управления компанией. Его особенностью является то, что в компании подготавливаются мультипликаторы роста организационного знания, способные в результате взаимодействия с фронтальными подразделениями фирмы обогащать теоретические знания спецификой реального взаимодействия с внешней средой. Таким образом, взаимодействие компании с бизнес-школой переходит на стадию интернализации, что создает предпосылки к реализации в полном объеме схемы управления знаниями. Бизнес-школам следует изучить своих заказчиков настолько, чтобы вовремя протянуть им руку помощи настоящего партнерства по обучению. Для этого руководство школы, в свою очередь, должно разобраться в том, какие стратегические проблемы наиболее важны и как распределены обязанности в организации клиента и предложить разработать заказанную партнером программу. Процесс этот относительно прост и подразделяется на четыре этапа: определение основных сфер компетентности, в которых нуждается клиент, составление меню учебной деятельности, выяснение кто, что и когда и, наконец, оценка прогресса в достижении целей.

Выводы. Подводя итоги, отметим, что главный спрос в украинском бизнес-образовании скорее всего будет сосредоточен все же в сфере предоставления прагматических новых знаний и квалификации. Это коснется как высшего профессионального образования, так и краткосрочных программ подготовки и повышения квалификации менеджеров, которые сохраняют свое важное место как в бизнес-центрах, так и в школах бизнеса, поскольку дают наиболее быстрый и эффективный способ удовлетворения меняющихся потребностей. Бизнес-школы должны обучать своих студентов тому, как лучше учиться на рабочем месте. К сожалению, очень немногим компаниям удастся наладить постоянное и непрерывное обучение внутри организации, а не ограничиваться лишь краткосрочными тренинговыми программами. Именно такое продолжающееся обучение, пронизывающее всю организацию, обеспечивает обратную связь и позволяет менеджеру день за днем осваивать новые знания и навыки.

Для повышения эффективности системы бизнес-образования еще в середине 90-х гг. была создана европейская динамическая модель оценки и повышения качества менеджмент-образования бизнесовых школ, которая разработана международной рабочей группой (EQWEL-модель). Она включает 9 основных блоков:

- 1) внедрение, миссия, стратегические цели;
- 2) студенты;
- 3) программы;
- 4) персональное развитие участников программ;
- 5) общественная значимость;
- 6) преподаватели;
- 7) ресурсы;
- 8) связки с компаниями;

9) міжнародна діяльність.

Ці блоки і напрямки діяльності в галузі бізнес-освіти потребують постійного наукового забезпечення. Тому слід працювати над пошуком і утвердженням принципово нових форм, методів і технологій бізнес-освіти. Враховуючи це першочередними завданнями удосконалення бізнес-освіти є рішення правових, кадрових, соціально-економічних, методологічних, матеріально-технічних, організаційних і інформаційних проблем. Саме професіоналізація діяльності в сфері бізнес-освіти є життєво важливою і необхідною не тільки для малого і середнього бізнесу, але й для більшості галузей економіки і країни в цілому.

Література

1. Е. Боровська «Бізнес-освіта в Україні»// „Дзеркало тижня” 9 липня 2005г
2. Н.П. Борецька «Бізнес-освіта в Україні в контексті міжнародного досвіду» // Науково-методический педагогічний журнал «Постметодика» № 4, 2001г.

УДК 336.14

Н.В. Рогова

ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ СУБСИДУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ

У статті розглянуто особливості використання субсидування сільського господарства, як одного з методів бюджетного цінорегулювання, в умовах міжнародної економічної інтеграції.

Постановка проблеми. Міжнародна економічна інтеграція є об'єктивним процесом розвитку світової економіки. Вивчення його особливостей та закономірностей стало предметом зусиль багатьох течій економічної думки кожна з яких по своєму підходила до розв'язання даної проблеми. Та все ж, теоретики приходять спільного висновку, що зростання інтеграційних тенденцій сприяє поліпшенню життєвого рівня населення та стабілізації функціонування механізму ринкового ціноутворення в зв'язку із знищенням перепон поміж країнами учасницями інтеграційного угруповання.

Розвиток інтернаціоналізації праці сприяє до посилення дії економічних законів міжнародної інтеграції. В умовах багатовекторності економічного співробітництва України домінуючими напрямками стратегічного інтеграційного проникнення є східний – до ЄП і СНД та західний – до ЄС і СОТ. Останній як з точки зору використання бюджетних методів регулювання цін так і з позицій подальшого розвитку економіки України та зростання добробуту її населення в цілому видається більш перспективним..

Напередодні вступу України до СОТ не вщухають дискусії щодо бюджетного субсидування вітчизняного сільського господарства. Необхідність скоротити обсяг державної підтримки сільськогосподарським виробникам стає одним чи не з найвагоміших аргументів на користь відстрочки вступу до СОТ. А між тим країни Євросоюзу - давні члені СОТ - широко використовують фінансову підтримку фермерів, незважаючи на протести країн - експортерів сільськогосподарських товарів до ЄС. Викликає зацікавленість і процес модифікації бюджетного цінорегулювання в сільськогосподарському секторі в контексті зростаючої інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотною мірою допомагають зрозуміти вплив інтеграційних процесів на механізм бюджетного цінорегулювання роботи Г.Башинської, Р.Дорнберга, В.Козика, С.Мочерного, Т.Осташко, К.Панченко, Ю.Пахомова, В.Пархоменка, Ю.Павленка, В.Попова, С.Пирожкова, В.Резніка, С.Рибака, Н.Стукало, А.Філіпенка, Н.Чалої та ін.

Дослідженню можливості використання наявного інструментарію бюджетного регулювання цін в нових макроекономічних умовах на сьогоднішній день не приділялося достатньої уваги. Саме це й зумовило вибір теми, її мету.

Мета статті полягає у вивченні європейського досвіду субсидування сільського господарства та використання його у вітчизняній практиці бюджетного регулювання товарних цін в умовах трансформаційних змін в економіці України, а також простежити наслідки його застосування у ціновому середовищі зважаючи на невинне зростання об'єктивних процесів міжнародної економічної інтеграції.

Основна частина. Перерозподіл фінансових ресурсів Євросоюзу здійснюється через його бюджет. Близько 80% коштів, зібраних до доходної частини бюджету, зрештою повертаються країнам-платникам у формі різноманітних субсидій, компенсацій та виплат, схвалених Європарламентом і безпосередньо спланованих Європейською комісією [2, с.157].

Бюджетні видатки відіграють відчутну роль у фінансовій підтримці розвитку аграрної сфери. При запровадженні Єдиної сільськогосподарської політики на початку 60-х років ХХ ст.. субсидії виробникам аграрної продукції становили понад 2/3 видатків бюджету співтовариства. З часом їх питома вага в бюджеті скорочувалась і в 2004 році становила 42% видаткової частини [3, с.27]. У руслі реформування системи субсидування сільського господарства та оптимізації бюджетних витрат реальний обсяг субсидій заморожено до 2013 року, а їх частку в бюджеті заплановано скоротити до 33%.

Аграрний бюджет складається із двох частин, або кошків. Перша частина - це 90 млрд. євро на рік, що становить приблизно 236 євро на одного мешканця ЄС. Із цих коштів надаються субсидії фермерам та реалізуються заходи для цінової підтримки аграрної продукції. Найбільшими отримувачами субсидій є виробники зерна, молока, яловичини. Сільськогосподарські підприємства інших галузей рослинництва і тваринництва одержують значно меншу фінансову підтримку співтовариства.

Друга частина бюджету становить 4,6 млрд. євро на рік, що в розрахунку на одну особу дорівнює приблизно 15 євро. Дані видатки призначені для підтримки виробників, що проживають у гірських районах, районах не сприятливих для сільського господарства, а також для фермерів, що запроваджують природоохоронні агротехнології. Зважаючи на більш розвинуте екологічне законодавство, значну частину зазначених коштів одержують фермери північних країн Європи.

Своєрідним є також розподіл бюджетних коштів між групами підприємств. Як виявляється, 80% всіх субсидій потрапляє в розпорядження 20% великих спеціалізованих господарств, серед яких потужні ферми, кооперативи, аграрні конгломерати.

У жовтні 2002 року на сесії Ради Європи було прийнято рішення про започаткування реформи Єдиної сільськогосподарської політики Євросоюзу. Сформована в період нестачі продуктів харчування у повоєнний період, сьогодні вона вже не відповідає реаліям розвитку аграрної сфери та потребам стимулювання сільськогосподарського виробництва. Крім того, великі нарікання на субсидування продукції сільського господарства висловлюють партнери ЄС по міжнародній торгівлі. Умовами СОТ не схвалюється пряме та приховане субсидування експорту, яке створює конкурентні переваги європейським виробникам аграрної продукції. Тому на разі пропонується реструктуризувати аграрний бюджет ЄС, скорочуючи перший кошик субсидій та збільшуючи другий. У результаті пряме дотування цін продукції сільськогосподарських підприємств має

неухильно знижуватись, тоді як кошти на розвиток інфраструктури села, підтримку зеленого туризму та фінансування природоохоронних заходів зростатимуть.

Скорочення субсидій за першим кошиком насамперед стосуватиметься господарств, що вирощують тютюн. Досі на цю галузь витрачалось понад 1 млрд. євро щороку. Близько 80 тис. фермерів переважно з бідних районів Греції та Італії отримують в середньому по 10 тис. євро на гектар посівів цієї технічної культури. Таке становище суперечить політиці ЄС в галузі охорони здоров'я, тому кошти, очевидно, в подальшому спрямують на перепрофільювання ферм з метою вирощування інших культур.

Загалом Аграрна комісія ЄС сформулювала три основні напрямки вдосконалення Єдиної сільськогосподарської політики, серед яких зміцнення конкурентоспроможності аграрного сектора, захист навколишнього середовища, насамперед, земельних угідь, диверсифікація сільської економіки та поліпшення умов життя на селі.

Найбільш дискусійним питанням при вступі України до СОТ стануть питання прямого субсидування аграріїв. До них належать дотації сільськогосподарським виробникам, у тому числі на племінне тваринництво, елітне насінництво; пільгове кредитування сільгоспвиробників за рахунок бюджету; списання боргів; закупівля у виробників товарів за цінами, що перевищують ринкові; надання сільгоспвиробнику товарів та послуг за цінами, нижчими від ринкових тощо. Майже всі заходи державної підтримки українського сільського господарства, завдяки яким галузь розвивалася протягом останніх років мають підлягати певному скороченню.

Ризики економічного і соціального плану від лібералізації внутрішнього агропродовольчого ринку не означають, що процес приєднання до СОТ слід пригальмувати або призупинити. Україна вже втратила частину позицій через зволікання із вступом до СОТ. Правила цієї організації несприятливі для нових членів, особливо для країн, які ще не подолали кризи і депресії своїх агропромислових секторів. Ризики від приєднання до СОТ в аграрному секторі України залежать від того, наскільки вдало українська сторона добудеться тих чи інших поступок у ході переговорів, що тривають.

Висновки. Зважаючи на вищенаведене, можна стверджувати, що інтеграція України до світового економічного простору, головним чинником якої є вступ до СОТ, зумовлює серйозні зміни у сфері цінового регулювання. Виконання вимог стосовно приєднання України до СОТ у галузі сільського господарства спричинить до обмеження втручання держави у сферу сільськогосподарського виробництва. В таких умовах дія бюджетних методів регулювання цін на продукцію сільськогосподарського виробництва на державному рівні істотно послабиться. Проте вступ України до СОТ покращить експортні можливості, а бюджетне регулювання цін стане більш ефективним на наднаціональному рівні, адже його застосування стає більш залежним від економічних вимог відповідного інтеграційного угруповання.

Література

1. Осташко Т.О. Приєднання до СОТ: перспективи і загрози для аграрного сектора України // Економіка і прогнозування. – 2003. - № 3. – С.138 – 149.
2. Europe in figures: Eurostat yearbook 2005. – Luxembourg, 2006. – 310 p.
3. Leguen de Lacroix E. Common agricultural policy explained. - Brussels: European Commission, 2004. – 33 p.

Н.В. Руденко

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ПРОБЛЕМ ЗАЙНЯТОСТІ

Розглядаються сучасні проблеми розвитку міжнародних ринків праці, аналіуються чинники їх нестабільності та обґрунтовуються заходи щодо залучення, наймання, підготовки і просування працівників, які є потрібними для реалізації цілей макроекономічних систем та організацій.

Постановка проблеми. Завдання забезпечення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності передбачає вироблення ефективного механізму регулювання зайнятості, наявність якого є, також, фактором динамізації соціально-економічного розвитку, становлення відкритого суспільства інформаційного типу, покращення рівня життя населення у державі. Така постановка питання вказує на актуальність теми даного дослідження, його практичну значущість.

Ця проблематика неодноразово піднімалася у науковій літературі, у якій розглядалися актуальні питання прогнозування, планування, а також контролю й оперативного керування процесом зайнятості, тенденціями на ринках праці. Зокрема можна згадати праці У. Ханнерза, С. Ейзенштадта, Дж. Стіглиця, Л. Туроу, Н. Римашевської, Д. Лук'яненка, В. Новицького, Т. Мірошниченко, В. Близнюк, та ін.

Мета дослідження полягає у системному вивченні сучасних тенденцій регулювання зайнятості в системі завдань забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, на базі чого можна визначити особливості розвитку механізму стимулювання інноваційних тенденцій, зокрема в умовах ринкової трансформації національної економіки, а також обґрунтувати принципи сучасної стратегії держави у сфері людського розвитку в контексті завдань відкритої економіки.

Поставлене завдання показати, що регулювання зайнятості на сучасному етапі має виступати елементом програмно-цільових підходів розвитку відкритої економіки, які пов'язані з пріоритетами державної політики в галузі інноваційної політики, стимулювання розвитку науки і технологій.

Результати дослідження. В другій половині 90-х років та на початку нового століття з уламків біполярності став зростати новий міжнародний порядок, який, як вважалося, об'єктивно переростатиме в багатопольярну світову цивілізаційну систему. Утім, насправді ствердилася квазімонопольна система, як сформувалася під переважаючим впливом США, а також їхніх найближчих спільників, до числа яких входять країни, що формально можуть належати до незалежних від США блоків та угруповань (наприклад, Велика Британія – член ЄС).

Великомасштабні внутрішньокраїнові та міжкраїнові переміщення населення, а відтак – і трудових ресурсів у різноманітних формах, які постають наслідком означених тенденцій, є одним із проявів інтернаціоналізації господарського і соціально-культурного життя людства. Факторами такої міграції можуть виступати демократизація та лібералізація внутрішньосоціальних регуляторів та міжнародних зв'язків, а причинами – неоднорідні умови соціально-економічного життя у різних країнах, гострі міжнаціональні суперечності, прямі зіткнення між народами і країнами, надзвичайні ситуації, стихійні лиха та ін. Водночас глибинними причинами цих міграційних процесів постають зміни функцій попиту і пропозиції робочої сили, виникнення як нових сфер докладання праці, нових «загонів» робочої сили (наприклад внаслідок демографічних вибухів у певних країнах світу), так і звуження попиту на працю взагалі або працю певної кваліфікації (можна пригадати кризові події у пострадянських країнах). Отже в будь-якому випадку йдеться

про своєрідні дисбаланси, про більш або менш тривалі порушення рівноваги, засобом протидії яким, власне, і виступають міграційні процеси.

В економічній теорії використовуються два формальні показники, які можуть змалювати об'єктивну картину економічної нестабільності на ринку праці. Це рівень безробіття (показник рівня безробіття використовується для оцінювання масштабів безробіття і вимірюється як частка офіційно зареєстрованих безробітних до чисельності зайнятих на виробництві) і середня її тривалість (тривалість безробіття характеризує середній час перерви в роботі).

Проте, сучасні вимоги до забезпечення міжнародної, глобальної конкуренції примушують дивитися на справу дещо ширше, з розумінням того, що існують чинники, що можуть не тільки істотно вплинути на ринок праці, навіть порушити його стабільність, але й зламати уявлення про ступінь його розвитку, його функціональні параметри та навіть про його життєві перспективи.

Останніми роками на світовому ринку праці ситуація з безробіттям дещо видозмінилася, причому можна казати про довгострокові структурні тренди, що відображають реалії становлення в багатьох країнах (і передусім тих, що належать до групи ОЕСР) суспільства інформаційного типу.

Зокрема слід відзначити певне зниження соціальної гостроти у явищі безробіття і перенесення цієї гостроти у площину соціального та освітнього розшарування. В основі цього процесу, і зокрема поступового скорочення безробіття, передусім серед висококваліфікованих фахівців, лежало створення додаткових робочих місць у сфері послуг та у нових нішах інформаційної економіки. Протягом різних проміжків часу це відбувалося на фоні помірних середньорічних темпів збільшення чисельності економічно активного населення різних країн. Процес розсмоктування безробіття, який спостерігався в країнах з розвинутою ринковою економікою у традиційних галузях економіки, а також у ряді країн регіонів Азії та Латинської Америки, носив багато в чому «рваний характер». Це явище пов'язано із тим, що у міру збільшення попиту на працю в результаті прискорення темпів економічного розвитку першими працевлаштовуються та залишають ряди безробітних найбільш кваліфіковані кадри.

На розвиток міжнародних ринків праці впливає значний комплекс об'єктивних та суб'єктивних факторів, які зумовлюють не тільки конкретні параметри міжнародної міграції робочої сили, ринків робочої сили у відкритих економіках, але й регулятивні моделі, що застосовуються національними та міжнародними компетентними інститутами.

Передусім відзначимо, що головною передумовою міжнародної міграції та розвитку інтернаціоналізованих ринків робочої сили є об'єктивна різниця у темпах розвитку, і, відповідно, у якості життя, рівнях добробуту тощо. Можна погодитися із думкою про те, що «економічний і технологічний розвиток, розширення діяльності транснаціональних корпорацій, інформатизація світової спільноти, сучасний транспорт – усе це сприяє збільшенню масштабів внутрішньої та зовнішньої міграції», причому «сильний міграційний тиск з боку одних держав і регіонів на інші є наслідком зростаючої поляризації світу на багатих і бідних» [1, с. 162].

Слід відзначити, що чималі зміни торкнулися і механізмів функціонування різних національних та міжнародних ринків праці. Передусім слід відзначити, що на ринок праці, зокрема, значно вплинуло зниження ступеня охоплення працівників профспілками. Особливо активно цей процес (послаблення профспілок) відбувався протягом 80-90-х рр., коли охоплення ними працівників вона помітно скоротилося – з 20,1% в 1983 р. до 14,1% в 1997 р. Це зробило ринки робочої сили значно мобільнішими унаслідок зменшення впливу профспілок на укладання колективних договорів і на визначення рівня заробітної платні.

На уявлення про ринки праці, а також про безробіття крім описаних вище інноваційних, а також соціальних тенденцій впливають і інші чинники, наприклад, демографічні. Так, якщо для ряду країн Західної Європи і Північної Америки в 60-ті

рр.«природним» вважався показник безробіття у 4% від зайнятої робочої сили, то на початку XXI ст. цей рівень піднявся до 5-6%, що пов'язано із зміною демографічного складу робочої сили, а також інституційними змінами.

Протягом останнього періоду проблематика регулювання міжнародних ринків праці посідає дедалі більш помітне місце в регулятивній діяльності міжнародних інститутів. Так, наприклад, у відомому документі під назвою «Розширена Європа — Сусідні країни: Нова структура відносин з нашими східними та південними сусідами» йшлося про те, що «ефективна та сприятлива система, що забезпечує перетин кордону невеликими потоками, є основною складовою будь-якої регіональної політики», у відповідності до чого «зараз ЄС шукає шляхів спрощення перетину зовнішніх кордонів для чесних громадян третіх країн, що проживають у прикордонних регіонах і мають законні підстави для регулярного перетину кордону і не являють собою будь-якої загрози безпеці». В документі також відзначалося, що «ЄС також може розглянути можливості для спрощення переміщення громадян сусідніх країн, які беруть участь у програмах та заходах ЄС» [2, с. 15].

Проте варто відзначити, що за політкоректною риторикою, що є типовою для Євросоюзу, слід бачити його реальні інтереси. Останні, на наш погляд, пов'язані із чітким розумінням демографічних ускладнень в країнах Євросоюзу та потреб їх розв'язання за рахунок вибіркової міграційної політики згідно логіки демографічної науки. В цьому відношенні позицію ЄС щодо перспектив міграційних відносин із країнами на Сході, зокрема із Україною, більш вірно відображає теза про те, що «наслідки старіння населення та погіршення демографічної ситуації, а також глобалізації та спеціалізації означають, що ЄС та його сусіди можуть одержати користь від запровадження механізмів, що дозволять робітникам переміщатися з території однієї країни на територію країни, де існує більша потреба у їхніх навичках – хоча вільне переміщення людей і робочої сили залишається довготерміною метою» [2, с. 15]. І якщо «прочитати» її із потрібними купюрами (знову ж таки із розумінням потрібних посилай на взаємовигідність пропонованих моделей та схем міграційних відносин), очевидним є прагнення надати «новим сусідам» статус постачальника достатньо кваліфікованої та невибагливої робочої сили, джерела «мозків», які все ще здатна готувати деградована науково-освітня система України.

Міжнародний рівень регулювання ринків праці пов'язаний із встановленням мінімальних вимог щодо охорони праці, а також кодифікацією відповідних норм, які спрямовані на забезпечення належних умов праці, безпечних для життя і здоров'я працівників. Відповідні зведені норм включають такі нормативні «під інститути», як норми з охорони праці жінок, неповнолітніх і осіб із зниженою працездатністю; правила з техніки безпеки і виробничої санітарії; спеціальні норми з охорони праці осіб, що працюють в складних, шкідливих і небезпечних виробничих умовах; норми, що регулюють діяльність органів державного нагляду і суспільного контролю, а також встановлюють відповідальність за порушення законодавства про охорону праці та ін. Але основним регулятивним джерелом при цьому залишаються законодавчі механізми на централізованому, а також на локальному рівні.

Метою втручання з боку офіційних інститутів є покращення глобальних конкурентних позицій відповідних економік, причому, як відзначав Б.Кваснюк, «держава має забезпечити впровадження інновацій як пріоритетної складової загальної стратегії підвищення конкурентоспроможності країни, захисту вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках і підтримки конкуренції з метою забезпечення тісної інтеграції виробництва, фінансів, науки, освіти, сприяння випереджаючому розвитку науково-технологічної сфери» [3, С. 33].

Цікаво прослідкувати, як модифікуються окремі види безробіття за умов сучасної інформаційної та інноваційно-орієнтованої економіки. Так, відомо, що розрізняють безробіття фрикційне, структурне, інституційне, циклічне, добровільне.

Перше з них, фрикційне безробіття, відображає плінність кадрів, яка пов'язана із зміною робочих місць, а також місця проживання. Інакше кажучи, «носієм» такого виду

безробіття є частина сукупної робочої сили, яка постійно знаходиться в русі, переміщуючись на нові робочі місця. Слід сказати, що даному типу безробіття «пасує» інноваційна модель розвитку, відповідно до якої кількість людей, які незайняті у зв'язку з переходом з однієї роботи на іншу і протягом короткого терміну (наприклад, тижня) розраховують приступити до роботи на новому місці, є порівняно значною (слід зважити і на певну кількість працівників в тих галузях, де тимчасові звільнення є нормою без впливу на загальний рівень доходу людей, наприклад, в будівництві). Адже при постійному та масовому упровадженні інновацій, принципово нових досягнень технічного прогресу, такий рух стає не тільки неминучим, але навіть і більш інтенсивним. У цьому зв'язку можна погодитися з тим, що існують певні «закономірності співвідношення робочої сили та засобів виробництва» [4, с. 21].

Тому подібне безробіття не є абсолютно небажаним явищем, оскільки несе в собі чимало «позитивів» як для роботодавців, так і для працівників: багато робітників переходять з низкопродуктивної, малооплачуваної роботи на більш високооплачувану і більш продуктивну роботу, що означає більшу кількість (масу) вироблених товарів та послуг (або більший реальний обсяг реального національного продукту), більш високі доходи для робітників, не кажучи про більш раціональний розподіл трудових ресурсів, який є основним «функціональним призначенням» фрикційного безробіття.

Структурне безробіття є також пов'язаним із інноваційним розвитком та змінами в системі суспільного відтворення. Втім, згідно логіки даного аналізу, якщо фрикційне безробіття стосується скоріше конкретних випадків впровадження інновацій і є сумою вивільнень працівників з можливо непов'язаних між собою виробництв, то структурне безробіття є «поглибленим» феноменом фрикційного безробіття, яке набуло галузевих масштабів. Протягом історії окремих країн, відкритих економік та системи міжнародних економічних відносин в цілому можна виділити чимало прикладів масштабних структурних перетворень у господарських системах, у технології зокрема таких, які сьогодні швидко змінюють характер і структуру споживацького попиту, в результаті чого відбуваються важливі зміни, які, у свою чергу, змінюють структуру загального попиту на робочу силу, тобто впливають на ринок зайнятості. І сьогодні, коли «знання та технічний прогрес є головною силою, що зумовлює зростання продуктивності та появу нових конкурентних переваг [5, р. 3], коли виникають принципово нові види попиту на деякі види професій внаслідок прискорення НТП, може надзвичайно швидко зменшуватися або зовсім припинятися попит на ті професії, які відповідають технологіям та товарному попиту минулого. Відтак виникає безробіття, оскільки робоча сила у процесі адаптації на попит на професію, зокрема з урахуванням різниці показників заробітної платні – ціни на робочу силу – реагує на цю зміну поволі і її структура не відповідає новій структурі робочих місць.

Щодо різниці між структурним і фрикційним безробіттям за умов сучасного НТП, то вона є вельми невизначеною. Структурне безробіття пов'язано із більш глибокими змінами в технологіях виробництва, які зокрема спричиняються до припинення (повного або часткового) зайнятості у певних галузях, а у випадках монопрофільної регіональної спеціалізації – навіть в цілих регіонах. Відповідно до цього, структурне безробіття, яке, за звичай, є більш довготривалим і тому становить більш серйозні проблеми, не може, як раніше, «лікуватися» регіональною політикою, що пов'язана із відкриттям подібних видів виробництва (як, наприклад, у випадку закриття старих і відкриття нових родовищ корисних копалин). Натомість держава має поцікуватися про те, щоб структурні безробітні якомога скоріше проходили професійне перенавчання, оскільки вони інколи взагалі не можуть отримати роботу без відповідної перепідготовки, тоді як «фрикційні безробітні», в принципі, можуть володіти навиками, які вони можуть продавати на ринку праці.

Циклічне безробіття поступово зменшує своє значення, оскільки деякі його вияви переходять у розряд своєрідних «макроекономічних раритетів». Це стосується тих проявів безробіття, які спричинилися замкненістю національних ринків, які наслідували ло-

гіку циклічності порівняно невеликих національних відтворювальних систем. Нові види циклічного безробіття мають свої корені в слабкій структурній політиці, вони пов'язані із відставанням технологічних циклів одних країн порівняно до інших. Відповідно до цього не спад виробництва під час промислової кризи, депресії, а відставання фази економічно-технологічного циклу є причиною проблем із зайнятістю, що споріднює структурне та циклічне безробіття. Стара ж, кейнсіанська характеристика причин циклічного безробіття недостатністю загальних, або сукупних, витрат, внаслідок чого сукупний попит на товари і послуги зменшується, зайнятість скорочується, а безробіття зростає, видозмінюється. Відтепер можна казати про дефіцит своєчасних витрат на технології, проведення НДДКР та забезпечення інноваційного розвитку. Але, як і у випадку із «старим» циклічним безробіттям, тільки з переходом до пошавлення і економічного підйому число безробітних звичайно стає меншим.

На відміну від двох перших, і частково – третього видів безробіття, інституційне безробіття меншою мірою є типовим для суспільства інформаційного типу, хоча б тому, що значною мірою пов'язано саме із дефіцитом інформації та знань про стан ринків праці. Існування даного виду безробіття є наслідком недостатньої ефективності ринків праці та систем їх регулювання. Подолання безробіття даного типу є можливим як внаслідок створення більш точних макроекономічних регуляторів (узгодження ставки допомоги безробітним, оподаткування праці та стимулів до пошуку роботи), так і внаслідок налагодження роботи системи інформації про стан ринків праці (передусім – про вакантні робочі місця).

Нарешті, найбільш «консервативним» видом безробіття є т.зв. «добровільне безробіття», оскільки воно викликається тим, що в будь-якому суспільстві існує прошарок людей, які вважають за недоцільне здійснювати трудові зусилля (незалежно від інформаційної місткості праці), зважаючи на тарифи з оплати праці. Саме це безробіття перетворює на ілюзію «повну зайнятість» (хоча фрикційне і структурне безробіття також є абсолютно неминучими, їхнє подолання пов'язано із технологічними новаціями та витратами) і визначає ліміти розвитку ринкової економіки. Безумовно, слід враховувати наявність людей, які, зважаючи на власний психічний склад, або із інших причин не бажають працювати, хоча в цьому відношенні інформаційні сфери зайнятості створюють нові «трудова ніші» та дещо модифікують армію «добровільних безробітних».

Висновки. Тенденції розвитку міжнародних ринків праці значною мірою формуються під впливом найбільш загальних геоелекономічних процесів, цивілізаційних зрушень, а також еволюції регіональних, субрегіональних та внутрішньокраїнових відтворювальних систем та механізмів зайнятості.

Міжнародний досвід показує, що забезпечення стійкого розвитку передбачає глибоку трансформацію економіки з метою забезпечення її ресурсо-, енергоефективності, формування основ соціальної відповідальності бізнесу, який є більш рентабельним і прибутковим, ніж бізнес соціально безвідповідальний. Причому ті зміни в зовнішньому економічному середовищі, які забезпечують процеси сучасної глобалізації, можуть вплинути на перспективні потреби організації в трудових ресурсах. Відтак, визначивши свої майбутні потреби, керівництво повинне розробити програму їхнього задоволення за рахунок кращого кадрового забезпечення. Відповідно до цього, програма повинна включати конкретний графік і заходи щодо залучення, наймання, підготовки і просування працівників, які є потрібними для реалізації цілей макроекономічних систем та організації.

Література

1. Азральян Д.Б., Бичківський О.П., к.ю.н. Роль Європейського Союзу в боротьбі з нелегальною міграцією // Україна – ЄС – Європа: нові виклики та модернізація відносин. Збірник матеріалів VII міжнародної науково-практичної конференції студентів та аспірантів УАЗТ 18 квітня 2007 року. К.: УАЗТ, 2007. – С. 162–164.

2. Розширена Європа — Сусідні країни: Нова структура відносин з нашими східними та південними сусідами // Повідомлення для Європейської Комісії Європейської Ради та Європейського Парламенту. – м. Брюссель, 11.03.2003. – СОМ(2003)104 final. – 28 с.
3. Кваснюк Б. Сучасна парадигма державного регулювання економіки // Роль держави у довгостроковому економічному зростанні / За редакцією Б.Є.Кваснюка. – К.: Інститут економічного прогнозування.: Х.: Форт, 2003. – С. 28-23.
4. Шабатин И.И. Образование как главный резерв развития общества // Экономика образования. – 2002. – №5(12). – Сентябрь–октябрь. – С. 18–23.
5. What Should Countries Rich in Natural Resources Do to Grow Faster and Improve the Quality of Their Jobs? // From Natural Resources to Knowledge Economy. Trade and Job Quality. – Washington, The World Bank, 2002. – P. 2–11.

УДК 658.5.330.522.2

В.Т. Савченко, Н.В. Осипа

ВИБІР МЕТОДІВ НАРАХУВАННЯ АМОРТИЗАЦІЇ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ, АДАПТОВАНИХ ДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ВУГІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розроблено рекомендації щодо використання методів нарахування амортизації на вугледобувних підприємствах шляхом їх застосування за виділеними функціональними групами основних засобів.

Гірничодобувна техніка на вугільних шахтах працює в складних виробничо-геологічних умовах, що мають істотні відмінності навіть у межах однієї шахти.

Знос устаткування залежить від обсягів виробництва і навпаки – продуктивність техніки зменшується з поширенням зносу [1]. З іншого боку, умови експлуатації основних засобів (у першу чергу – активної частини) діють не тільки безпосередньо на знос (гірші умови – більший знос), але й через обсяг виробництва (гірші умови – менший обсяг виробництва – менший функціональний знос). Очевидно, що такі непрості взаємодії потребують глибокого економічного аналізу, що потрібно в динаміці ув'язати як взаємодію факторів, так і її вагомість для визначення зносу, розрахунку строків корисного використання основних засобів та вибору раціонального для кожного випадку методу нарахування амортизації.

Зазначені галузеві особливості потребують підвищеної уваги до вибору методу нарахування амортизації та строків корисного використання гірничодобувної техніки, оскільки це повинно бути основою для планування її оновлення [2].

В п. 28 П(С)БО 7 "Основні засоби" [3] зазначено, що не забороняється перехід з одного методу нарахування амортизації на інший, тобто зміна методу нарахування амортизації по окремому об'єкту основних засобів у зв'язку зі зміною очікуваного способу одержання економічної вигоди від експлуатації такого об'єкта. Але зміна може відбутися лише тоді, коли певний метод вже був обраний, що ж до того, який саме метод, для яких об'єктів чи умов встановити вперше – підприємство повинно вирішувати само. Ніяких рекомендацій щодо цього не існує, тим більш у галузевому аспекті.

Основною метою проведення досліджень в даній статті, є визначення факторів, що впливають на вибір методів та визначення норм амортизації та розробка рекомендацій щодо вибору методів амортизації на вугледобувних підприємствах за виділеними функціональними групами основних засобів, які враховують умови їх експлуатації.

Вплив факторів на вибір методів нарахування амортизації та визначення норм амортизації надано на рис. 1.

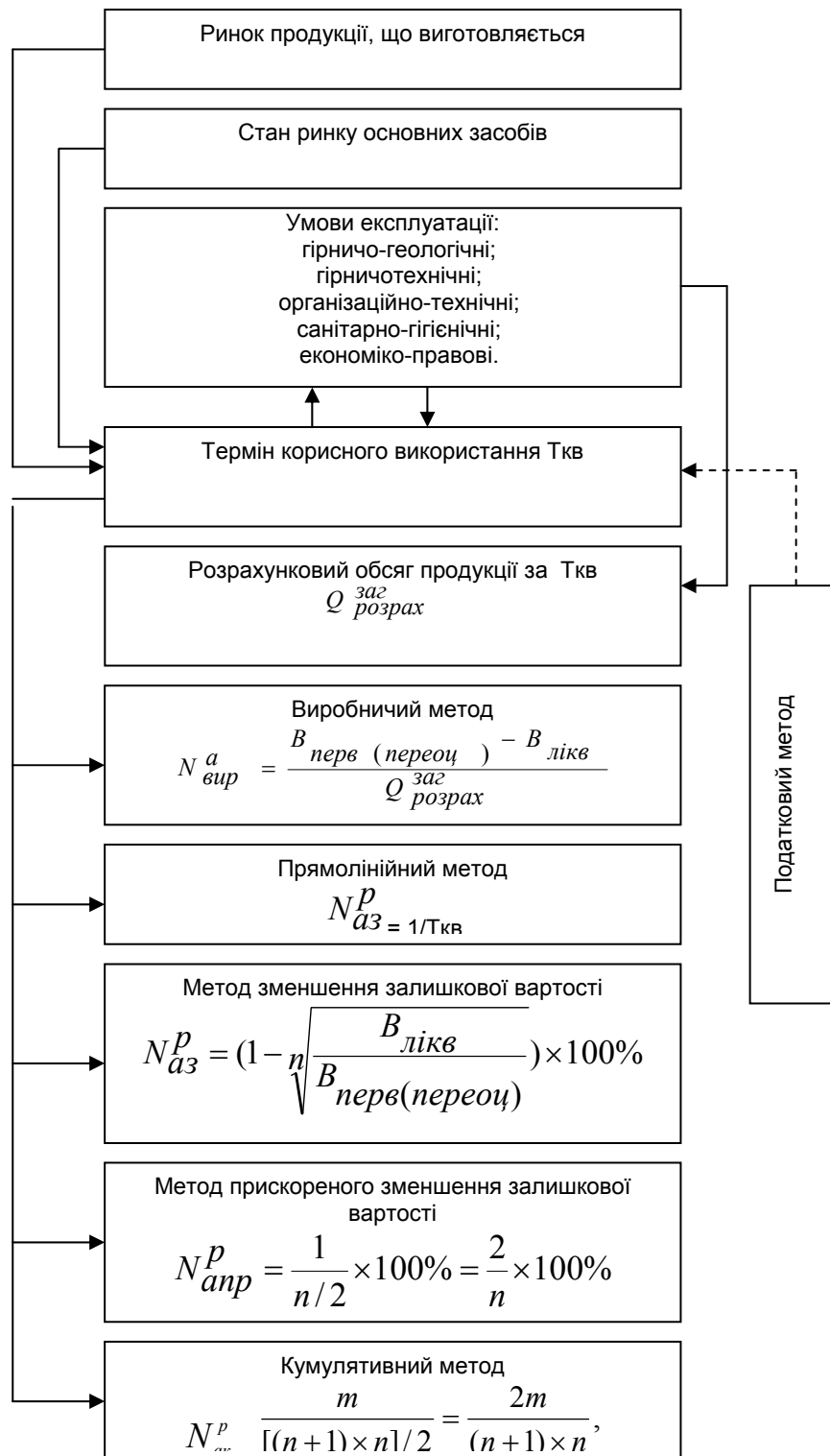


Рис. 1. Вплив факторів на вибір методів та визначення норм амортизації

За результатами досліджень розроблено методи нарахування амортизації основних засобів вугледобувних підприємств за виділеними функціональними групами (табл. 1), які можна застосовувати при різних умовах експлуатації гірничої техніки.

Для таких основних засобів, як наземні споруди, будинки та капітальні підземні виробки, стаціонарне устаткування, при нарахуванні амортизації рекомендовано застосовувати пряmolінійний метод, а для технологічних тимчасових споруд і виробок – виробничий метод, і до розрахунків приймати строк їх корисного використання відповідно до плану гірських робіт.

Для механізованого кріплення, очисних комбайнів та транспортних засобів найбільш придатним є виробничий метод амортизації і, при цьому, треба застосовувати потону норму амортизації з метою повного перенесення вартості, що амортизується, на собівартість видобутого вугілля. Комбінований метод амортизації слід застосовувати для прохідницького устаткування: перші два роки – метод прискореного зменшення залишкової вартості та в останні роки експлуатації – виробничий.

Таблиця 1

Методи нарахування амортизації основних засобів вугледобувних підприємств

Функціональні групи та види основних засобів	Рекомендовані методи амортизації	Алгоритм обчислення амортизації за місяць	Норма амортизації	Строки корисного використання
Наземні будинки, споруди, передавальні пристрої; Капітальні підземні споруди, виробки;	Прямолінійний	$A_o^p = \frac{V_{\text{перв. (переоц.)}} - V_{\text{лікв.}}}{n}$ $A_o^m = \frac{A_o^p}{12}$	$N_a^p = \frac{1}{n} \cdot 100\%$ $N_a^m = 2\%$	до 50 років
Технологічні тимчасові споруди, виробки, передавальні пристрої;	Виробничий	$A_o^m = D_{\text{ф}}^m \cdot H_a^p$	$H_a^p = \frac{V_{\text{перв.}} - V_{\text{лікв.}}}{D_{\text{розрах.}}^{\text{заг}}}$	Відповідно плану гірських робіт по видобутку вугілля
Стационарні кабельні електролінії, електропристрої	Прямолінійний	$A_o^m = \frac{V_{\text{перв.}} - V_{\text{лікв.}}}{n' \cdot 12}$	$N_a^p = \frac{1}{n'} \cdot 100\%$	n' – згідно з технічною документацією
Автомобільний транспорт	Виробничий	$A_o^m = D_{\text{ф}}^m \cdot H_a^p$	$H_a^p = \frac{V_{\text{перв.}} - V_{\text{лікв.}}}{D_{\text{розрах.}}^{\text{заг}}}$	3÷5 років
Очисне устаткування: механізоване кріплення, очисні комбайни, стругові установки, конвесери скребкові.	Виробничий	$A_o^m = D_{\text{ф}}^m \cdot H_a^p$	$H_a^p = \frac{V_{\text{перв.}} - V_{\text{лікв.}}}{D_{\text{розрах.}}^{\text{заг}}}$	$n = T_{\text{заг}}$ – відповідно до розрахунків за формулами 3.1, 3.4, або накопиченого досвіду 1÷3,5 років

Продовження табл. 1

179

Функціональні групи та види основних засобів	Рекомендовані методи амортизації	Алгоритм обчислення амортизації за місяць	Норма амортизації	строки корисного використання
Прохідницьке устаткування: комбайни прохідницькі, комплекси нарізні, бурильні установки, навантажувальні машини, відбійні молотки.	Комбінований: метод прискореного зменшення залишкової вартості (перші 2 роки), виробничий (останні роки експлуатації).	$A_{\text{зал}}^p = V_{\text{зал}} \cdot N_{\text{а пр}}^p$ $A_o^m = D_{\text{ф}}^m \cdot H_a^p$	$N_{\text{а пр}}^p = \frac{2}{n} \cdot 100\%$ $H_a^p = \frac{V_{\text{перв.}} - V_{\text{лікв.}}}{D_{\text{розрах.}}^{\text{заг}}}$	n – згідно з накопиченим досвідом
Транспортні засоби: конвеєри стрічкові, електровози шахтні, вагонетки вантажні.	Виробничий	$A_o^m = D_{\text{ф}}^m \cdot H_a^p$	$H_a^p = \frac{V_{\text{перв.}} - V_{\text{лікв.}}}{D_{\text{розрах.}}^{\text{заг}}}$	n – згідно з накопиченим досвідом
Стационарне устаткування: вентилятори, компресори, насосні станції.	Прямолінійний	$A_o^m = \frac{V_{\text{перв.}} - V_{\text{лікв.}}}{n \cdot 12}$	$N_a^p = \frac{1}{n} \cdot 100\%$	n – згідно з моторесурсом за технічною документацією
Інше устаткування: засоби індивідуального захисту та безпеки, лужні акумулятори, металеве аркове кріплення.	Прямолінійний	$A_o^m = \frac{V_{\text{перв.}} - V_{\text{лікв.}}}{n \cdot 12}$	$N_a^p = \frac{1}{n} \cdot 100\%$	n – згідно з технічною документацією

Вибіркове використання тих або інших методів амортизації дозволить впорядкувати процес формування та використання амортизаційних коштів на оновлення основних засобів вугледобувних підприємств. При даному підході нарахована амортизація стає реальним забезпеченням реалізації продукції та державною компенсацією (у обумовлених обставинах), джерелом фінансування процесів підтримки та оновлення основних засобів вугільних підприємств.

У той же час, треба приділити більш уваги не тільки формуванню, але й найбільш ефективному цільовому використанню амортизаційних коштів, що належить подальшому дослідженню.

Література

1. Леусенко Е.А., Шанин С.И. Капитальный ремонт горного оборудования. Донецк: "Донбасс", 1973. – 88 с.
2. Пономаренко Н.А. Проблемы реформирования угольной промышленности // Уголь Украины. – 2005. – №5. – С. 9-12.

3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби", затверджений наказом Міністерства фінансів України № 92 від 27.04.2000 р.// Офіційний вісник України. – 2000. – №21. – С. 100-106.

УДК 331: 51-7

Н.В. Сапун

СТИМУЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ

В статті розглядається мотиваційний механізм системи управління як комплекс спонукальних мотивів і стимулів до високої якості праці в досягненні цілей усього колективу та окремих його працівників при різних умовах розвитку виробництва. Показано тісний зв'язок показників ефективності трудової діяльності з системою стимулювання праці в управлінні.

Постановка проблеми та огляд публікацій. В умовах становлення ринкових відносин будь-яке господарче товариство (незалежно від його розмірів і організаційних форм) змушене функціонувати й розвиватися в нестабільному зовнішньому середовищі (конкуренція, коливання попиту та пропозиції, вільне ціноутворення і т.п.), тоді як внутрішні умови його життєдіяльності перебувають у відносно стабільному стані. Саме в такій ситуації виникає необхідність адаптації внутрішніх умов до зовнішніх факторів, що змінюються. Це обумовлює вибір процесу цілеспрямованої структуризації способів виконання робіт й приведення структури управління у відповідність із принципами розподілу праці, чіткого функціонального визначення, розмежування повноважень і контролю за виконанням рішень. Структура управління виступає формою організації управлінської праці і в цих умовах значно зростає роль і місце саме управлінських кадрів, які покликані забезпечувати збір, систематизацію, передачу й обробку інформації, розробку або підготовку команд по управлінню всіма бізнес-процесами й реалізацію підготовлених рішень. Таким чином, підвищення ефективності управлінської праці є однією з найбільш актуальних задач. Саме управлінські кадри забезпечують на підприємстві стабільний стан, необхідний для адаптації до зовнішніх умов, що змінюються, визначення нових цілей у розвитку бізнесу й шляхів досягнення цих цілей. Тому дослідження і розробка наукових основ та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської праці, її організації та стимулювання є одним з найбільш актуальних напрямів вирішення комплексу проблем у сфері праці в період становлення в країні ринкових відносин. [1]

Над проблемами використання трудового потенціалу, стимулювання і мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, ефективності та результативності праці працювали наступні вітчизняні економісти: А. Акмаєва, О. Амоші, С. Бандура, Д. Богині, Н. Борецької, Н. Брюховецької, В. Василенка, Е. Грішнєвої, М. Долішнього, Г. Задорожного, Б. Кліяненка, А. Колота, І. Крижка, В. Лагутіна, Н. Лук'янченко, В. Мамутова, О. Новікової, В. Новікова, Н. Павловської, І. Петрової, М. Прокопенка, О. Турецького, С. Тютюннікової, О. Уманського, М. Чумаченка, І. Швець, А. Шевченка та інших.

Метою статті є дослідження зв'язку показників ефективності трудової діяльності з системою стимулювання праці управлінських кадрів та аналіз мотиваційного механізму системи управління, як комплексу спонукальних мотивів і стимулів до високої

якості праці в досягненні цілей усього колективу та окремих його працівників при різних умовах розвитку виробництва.

Для визначення рівня результативності управлінської діяльності на підприємстві в економічній літературі використовується показник ефективності та продуктивності праці. Основу і характер дії факторів ефективності праці визначає економічна система країни, у якій здійснюється трудова діяльність людей. Кожна економічна система створює відповідні умови для реалізації природної суті праці і визначає ступінь її ефективності. Економічна система являє собою сукупність пов'язаних і зумовлених один одним елементів, що характеризують у єдності економічне життя суспільства. Вона включає форми власності, форми організації виробництва, форми господарювання, способи розподілу й обміну управління і регулювання економіки. [2] Показники ефективності та продуктивності праці можуть бути використані для характеристики успішності праці управлінського персоналу, а принцип визначення успішності полягає у співвідношенні результатів з витратами праці. Показник продуктивності праці використовується для оцінки успішності тих груп управлінського персоналу, результати яких визначені, кількісно вимірені та не потребують додаткової якісної оцінки. Так, наприклад, продуктивність праці конструкторів можна вимірити кількістю розроблених однакових за складністю креслень, технологів – працездатністю проектування технологічного процесу, економістів – кількістю опрацьованої та виданої інформації, тощо. Ці показники необхідні для нормування праці, матеріального стимулювання управлінської діяльності, але їх потрібно постійно порівнювати з фактичною ефективністю управлінських рішень та розробок, з тією ефективністю, яку можна визначити лише при виконанні цього рішення в процесі спільної праці.

Існують різні методи оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу. Наприклад, за результатами атестації, за визначенням завантаженості та чисельності персоналу. Можна сказати, що існують декілька груп методів оцінки ефективності діяльності. За однією групою пропонується розраховувати ефективність за узагальнюючим показником, у якості якого пропонується використовувати величину реалізованої продукції та масу прибутку, що приходить на 1 гривню витрат по утриманню апарату управління; ступінь виконання управлінським персоналом нормованих виробничих завдань; виробітку на одного працюючого; чи зусилля, що були витрачені.

Інша група пропонує використовувати систему показників для ефективності управлінської діяльності:

- розмір прибутку, що приходить на одного управлінця, ефективність використання робочого часу; розмір прибутку, що приходить на одну гривню заробітної плати;
- виконання планового завдання; якість виконаних робіт.

Ефективність праці управлінського персоналу насамперед визначається простими моментами процесу праці, тобто доцільною діяльністю чи самою працею, предметами праці та засобами праці. А отже, ефективність праці можна представити як співвідношення між факторами, що визначають ефективність труда управлінця, та показниками, що характеризують соціально-економічні результати їх праці. До факторів, що визначають ефективність праці відносять основні елементи виробничого процесу без взаємодії яких неможливе отримання певного результату, а саме: особисті, речові та організаційні. До особистих відносяться робоча сила, від якості якої залежить її функціонування; також враховується творча активність управлінців. Умовами функціонування робочої сили виступають речові та організаційні фактори. [4]

Найважливішою умовою досягнення значного кадрового потенціалу організації є зацікавленість усіх категорій працівників у високій якості (ефективності) праці учасників. У зв'язку з цим виникає необхідність у вирішенні двох основних проблем: що розуміти під високою якістю праці, і якими засобами можна викликати зацікавленість пра-

цівника у високій якості праці. Якість (ефективність) праці варто розглядати з погляду ступеня задоволення виробничою організацією динамічних вимог ринку, а також з погляду зусиль, що починаються організацією для задоволення цих вимог. Висока якість праці кожного працівника повинна забезпечувати необхідне перевищення внеску його в дохід організації над витратами на оплату праці. Показники ефективності трудової діяльності повинні бути пов'язані із системою стимулювання, щоб забезпечити стійкий інтерес працівника в ефективності функціонування організації. Друга проблема — це засоби стимулювання високої якості (ефективності) праці. Стимулювання — це система формування в працівників організації спонукальних мотивів до активної й ефективної трудової діяльності. Існує таке поняття як "мотиваційне поле" — економічне середовище, у якому протікають господарські процеси, що формує спонукальні мотиви до досягнення учасниками цих процесів того чи іншого рівня активності, що, з своєю чергу, викликає відповідний рівень ефективності діяльності організації. Як і всяке поле, "мотиваційне поле" має визначену "напруженість", тобто створювану цим полем силу впливу на учасників організації. Можна розділити умовно це поле на дві складові: зовнішня стосовно фірми і внутріфірмова. Зовнішня складова впливає на ефективність ринкових трансакцій, виходячи з того, що договори, які укладаються між партнерами, (контракти) повинні бути вигідні всім сторонам, тобто в їхньому виконанні ці сторони зацікавлені. Напруженість зовнішньої складові "мотиваційного поля" залежить від законодавчого регулювання економічних процесів, що робить вигідними (чи не вигідними) ті чи інші трансакції і створює той чи інший ступінь зацікавленості в їх здійсненні. Внутрішня складова "мотиваційного поля", що, безумовно, залежить від зовнішніх факторів, переважно формується керівництвом фірми, яке застосовує щодо своїх працівників як економічні, так і адміністративні спонукальні заходи впливу. Якщо на зовнішню складову поля фірма вплинути практично не може, то внутрішня складова формується керівництвом фірми з урахуванням діючого законодавства, що регламентує взаємини працівників, стимулювання працівників фірми — від її вищих керівників до конкретних виконавців окремих доручень. Економічна стратегія виробляє правила і прийоми досягнення стратегічних цілей і система стимулювання повинна бути пов'язана з цими цілями. [5]

Орієнтація системи стимулів на пріоритет зазначених цілей означає, що дохід працівників, які визначають мету фірми, розробляють засоби досягнення й організують процес досягнення цих цілей, повинен бути поставлений у залежність від ефективності їхньої діяльності. Стимули повинні бути пов'язані з ефективністю праці, для чого повинні розроблятися різні шкали величин стимулюючих впливів. Вибір тих чи інших стимулюючих впливів обумовлюється наявністю необхідних для реалізації стимулів матеріальних і грошових ресурсів. Зробити систему оплати праці залежною від кількості проданого товару. Наприклад: співробітники, що трохи зарекомендували себе, одержують оклад і деякі пільги плюс відсоток із продажів, якщо продаж вищий за середній рівень за місяць. Інші — тільки відсоток і пільги. Величина відсотка залежить від місячної продуктивності працівника в порівнянні із середнім рівнем продажів на одну людину. При цьому переказ на оклад здійснюється не за бажанням начальника, а за строго обговореною схемою (наприклад, якщо чотири місяці людина показує результати вищі за середні). Це можливо тільки за умови, що споживачів продукції фірми досить багато. Якщо ж працівники займаються строго обмеженим колом споживачів, то, можливо, треба поліпшувати умови постачання продукції. Має право на життя й інший підхід, пов'язаний з мотивацією працівників і самих менеджерів за кінцевим результатом виробничої діяльності, який базується на відносинах управління. Мотиваційний механізм системи управління, його життєздатність і ефективність визначається цілим комплексом вироблених ними спонукальних мотивів і стимулів до високої якості праці в досягненні цілей усього колективу й окремих його працівників при різних умовах розвитку виробництва, у тому числі і при виникненні кризових ситуацій. Чим

ефективніший організаційно-економічний механізм, чим сильніший його стимулюючий вплив на процес виробництва, тим з меншими витратами живої й упередженої праці задовольняється ринковий попит. Це можливо при такім управлінні виробництвом, яке

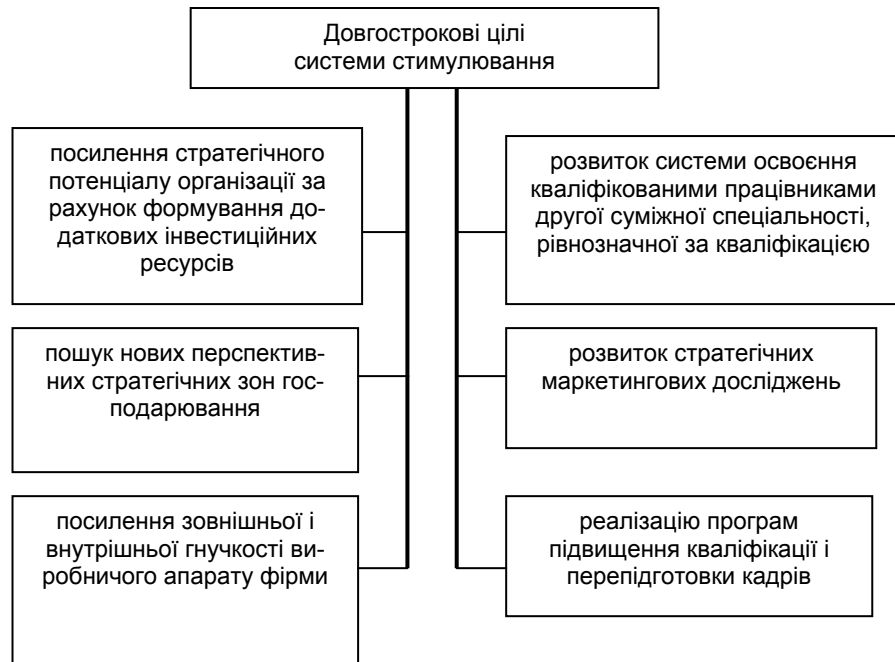


Рис.1. Орієнтація системи довгострокових цілей системи стимулювання

в змозі забезпечити раціональність поєднання адміністративних і соціально-економічних стимулів. Ці стимули, з одного боку, повинні допускати самостійність виробничих одиниць у питаннях визначення цілей, реалізації засобів їх досягнення, а також економічну відповідальність за належну якість виробництва і ступінь досягнення кінцевої мети. З іншого боку, мотиваційний механізм і стимули повинні бути досить гнучкими і спрямовані на кожного працівника, службовця, менеджера. При цих обставинах перед керівництвом стоїть завдання створити такі умови, у яких підлегли, що працюють на успіх фірми, зможуть без перешкод задовольняти свої потреби чи хоча б бути впевненими в можливості це зробити. Тому що, поки люди вважають, що вони одержують справедливую винагороду чи хоча б пов'язані з очікуваним ступенем задоволення своїх потреб, вони будуть відповідним чином трудитися. При цьому необхідно мати на увазі, що ефективна мотивація, прийнятна для всіх, в принципі можлива, тому що людські цінності, потреби і чекання суто індивідуальні. Сам факт зайнятості людини значною мірою піднімає його престиж у власних очах і в очах непрацюючих. Світовий досвід показує, що винагорода повинна бути прямо пов'язана з діяльністю, що приводить фірму до успіху. При цьому кожен працівник організації повинен явно і вчасно одержувати свою заздалегідь обумовлену частину загальної суми заробітку, пов'язану одночасно із суспільним визнанням. Однак всеосяжної, інтегрованої формули мотивації на усі випадки життя людство поки що не має. Відомо, що організація як соціальна система являє собою спаяну групу людей, об'єднану загальною поставленою метою, і складає унікальну характеристику цього єднання. Ця система формується за допомогою встановлення і розвитку зв'язків між окремими її елементами (людьми). Зв'язки існують до-

ти, поки існує причина, заради якої була створена система. З досягненням мети, якщо інших причин не виникає, зв'язки розриваються і ціле розпадається на окремі незалежні елементи. Надійність зв'язків між елементами будь-якої організації в значній мірі обумовлена відносинами управління. Ці відносини створюють можливість одній стороні виробляти управлінські команди, а іншій — забезпечувати готовність ці команди виконувати. У сучасній системі підприємства найбільш актуальними стають відносини управління, що базуються на економічних відносинах. У менеджменті принциповими є два типи відносин: відносини, що виникають при поділі і кооперації праці в процесі спільної трудової діяльності асоційованих власників, і відносини наймання, що виникають між власниками і користувачами наявних засобів виробництва. Зі сказаного випливає, "...що в умовах суспільної власності на засоби виробництва не управління повинне стимулювати появу у всіх учасників виробничого процесу зацікавленості у високих кінцевих результатах, а навпаки, зацікавленості в кінцевих результатах є основою можливості управління. І якщо цього нема, то причини відсутності варто шукати, в першу чергу, у відносинах власності". [5]

Висновки. Таким чином, стимулювання ефективності праці в управлінні повинно привести до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, поліпшити організацію і підвищити результативність праці всіх працівників підприємства, а також сприяти зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки, підвищити загальну культуру виробництва і управління та створити умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Література

1. Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01 / О.С. Мороз; НАН України. Ін-т екон.-прав. дослідж. — Донецьк, 2005. — 19 с. — укр.
2. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для студентів вузів.—К.: Кондор, 2006 – 432с.
3. Основи менеджменту:32.2. Критерії і показники ефективності управління. — <http://www.library.if.ua/book/3/459.html>.
4. Ефективність управлінської діяльності і шляхи її формування. — <http://www.ska.ru/54/12462/1.html>
5. Антикризове управління підприємством - Василенко:17.2. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників – www.library.if.ua/book/60/4295.html

М.В. Семикіна

**СОЦІАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ ПРАЦІВНИКА І СИСТЕМА
КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Розкрито взаємозв'язок між соціальними пріоритетами персоналу і корпоративними цінностями підприємства. Визначена пріоритетність соціальних потреб персоналу на прикладі підприємств Кіровоградської області. З позицій завдань інноваційного розвитку запропоновано шляхи подолання проблем нерозвиненої корпоративної культури та незадовільної реалізації соціальних потреб працівників.

Корпоративна культура на підприємствах спроможна стати тим об'єднуючим стрижнем у взаємодії соціальних партнерів, який, сприяючи задоволенню пріоритетних соціальних потреб, обумовить поступовий перехід від матеріальної до нематеріальної мотивації персоналу, отже, дозволить найефективніше використовувати людський капітал в інтересах інноваційного розвитку підприємств і суспільства загалом. Проте аналіз показує, що практика вітчизняного менеджменту все ще далека від усвідомлення можливостей, які здатна дати корпоративна культура. Гострота соціальних проблем більшості працюючих, обмеженість стимулів до ефективної праці призвели до явищ професійної маргіналізації, що свідчить про рух суспільства у напрямі, протилежному вектору інноваційного розвитку, використанню творчого потенціалу людини.

Серед сучасних дослідників різноманітних аспектів корпоративної культури в Україні слід назвати таких відомих вчених як Бандур С.І., Лібанова Е.М., Заяць Т.А., Грішнова О.А., Колот А.М., Макарова О.В., Петрова І.Л., Петюх В.М., Онікієнко В.В., серед зарубіжних авторів – С. Робінса, Д. Жаффе та ін. Проте у наукових працях немає однозначної думки щодо сутності корпоративної культури, вимірів її ефективності з позицій реалізації соціальних пріоритетів персоналу. Не зважаючи на досягнення наукової думки, розвиток корпоративної культури, її вплив на стан соціально-трудової сфери України не задовольняє ані науковців, ані практиків.

До завдань, що потребують вивчення, відноситься з'ясування зв'язку між рівнем задоволення соціальних потреб працівників та розвитком системи позитивних корпоративних цінностей, його впливу на інноваційні зрушення у розвитку підприємств і суспільства загалом. Стаття ставить за мету висвітлити окремі результати саме такого дослідження.

З огляду на різноманітні наукові джерела, зауважимо, що корпоративна культура є специфічною формою існування взаємопов'язаної системи, яка містить:

по-перше, ієрархію цінностей, що домінує серед персоналу організації;

по-друге, – сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства.

Вважаємо, що домінуючі цінності (культурні, трудові, моральні, організаційні тощо), як і їх нестача (нерозвиненість, зруйнованість), разом з відповідними методами їх утвердження у своїй сукупності завжди формують певну корпоративну культуру, яка дає позитивний або негативний імпульс соціальному партнерству, економічному розвитку, безпосередньо впливаючи на реалізацію соціальних пріоритетів персоналу підприємства.

Розуміння “прогресивності” (позитиву) корпоративної культури, звичайно, є і буде відносним в межах тієї чи іншої економічної системи, етапу економічного розвитку суспільства, стану розвитку економіки. Проте уявляється, що у таких оцінках визначальним має бути висновок про позитивні ознаки характеру такої культури, передусім, в контексті сприяння реалізації цілей людського розвитку в межах певного трудового ко-

лективу. З нашої точки зору, характер корпоративної культури простежується у тих можливостях, які підприємство надає своїм співробітникам. Вважаємо, що характер корпоративної культури може бути принципово різним за змістом і наслідками для трудового життя персоналу і результатів діяльності підприємства в залежності від ступеню адекватності існуючої (проголошеної) ієрархії цінностей та способів їх реалізації. Так, чітко визначені норми трудової поведінки і корпоративні традиції, їх реальне дотримання в організації по вертикалі і горизонталі управління дають підстави говорити про існування такої ознаки як стабільність корпоративної культури. З іншого боку, відсутність у керівників та підлеглих чітких ціннісних орієнтирів про можливість організації у задоволенні соціальних потреб, оптимальні, прийнятні і неприйнятні форми трудової поведінки, “коливання” в оцінках одних і тих же порушень режиму праці тощо, – стають свідченням ознаки *нестабільності* корпоративної культури, яка вряд чи стає корисною для людини і організації.

Іншими словами, *стабільна позитивна корпоративна культура*, за визначенням С. Роббінса, є тим “соціальним клеєм”, який допомагає утримувати цілісність організації за рахунок прийнятних стандартів мислення та поведінки [1, с. 248], включаючи стандарти та пріоритети, до яких наближується організація, задовольняючи соціальні потреби працівників.

Зауважимо, що поняття “соціальні потреби працівника” ми уявляємо більш вузьким порівняно з поняттям “соціальні потреби людини”, оскільки коло потреб, що розглядається, обмежується соціально-трудою сферою. Поняття “соціальні потреби працівника” ми пропонуємо розуміти як сукупність потреб, що виникають та реалізуються в процесі трудової діяльності працівника, виступають одночасно результатом і передумовою розвитку суспільного виробництва, спонукають до ефективної праці та освітньо-професійного саморозвитку. У колі соціальних потреб кожного окремого працівника завжди існує декілька потреб, яким він надає першочергове значення, саме них правомірно відносити до соціальних пріоритетів окремого індивіда. Поняття “соціальні пріоритети працівників” передбачає, як правило, узагальнення уявлень про актуальні соціальні потреби працюючих на рівні підприємства, галузі, регіону, країни в цілому. Слід зазначити, що соціальні пріоритети працівників різних країн і навіть регіонів в одній країні повинні мати (і мають) об’єктивні відмінності у зв’язку з різним соціально-економічним станом, конкретно-історичними обставинами, політичною, економічно, соціальною ситуацією в країнах, особливостями національних трудових традицій, менталітету. Соціальні потреби працівників залежать від рівня розвитку даного суспільства, а також від специфічних умов трудової діяльності. Головне джерело розвитку цих потреб – взаємозв’язок між виробництвом і споживанням матеріальних і духовних благ. Задоволення відносно елементарних потреб веде до породження нових, більш складних соціальних потреб. Безпосередній розмір необхідних соціальних потреб та засоби їхнього задоволення завжди уявляють собою продукт історії і в значній мірі залежатимуть від культури нації. Водночас, в залежності від віку, звичок, рівня освіченості, умов виховання різного значення для людей набувають такі соціальні потреби як набуття освіти і безперервне навчання, комфортні умови праці, психологічний клімат у колективі, забезпечення якісного та своєчасного харчування, підтримання здо-р’я, організація відпочинку, лікування, зокрема за рахунок підприємства тощо.

Автори дотримуються думки, що питання соціальних пріоритетів для кожної конкретної особистості, групи людей вирішується по-різному, адже кожна людина має певні особливості в потребах і прагненнях, певні нахили у праці, які визначаються рівнем освіти, вихованням, оточенням, сімейним станом, певним станом добробуту, рівнем задоволення індивідуальних, сімейних потреб, спрямованістю орієнтирів у соціально-трудою сфері. Так, для одного працівника на конкретному етапі трудового життя є важливим заробити на їжу, одяг, житло, для іншого – найважливішим є соціальне визнання, досягнення певного статусу у суспільстві, певної посади, для треть-

ого – уявляється передусім важливим завдяки праці накопичити цінні речі, гроші, придбати нерухомість, для когось першорядне значення набуває цікава робота, творчість, можливість реалізувати свої здібності, знання. До речі, останнє як пріоритет набуває особливо важливого значення для підприємств і країн, які намагаються реалізувати інноваційну стратегію розвитку. Тому не тільки на потребах одержання прибутку, а й на потребах персоналу у творчості та самореалізації у праці має будуватися корпоративна культура підприємства, яке прагне до інноваційних зрушень.

Останнє положення ілюструє запропонована нами схема співвідношення "піраміди" соціальних потреб працівників організації та "піраміди" корпоративних цінностей (див. рис.1). Розвиваючи ідеї А. Маслоу, до найнижчого, I-го рівня пріоритетних соціальних потреб працівника у сфері праці ми віднесли отримання гідної оплати праці (не нижче прожиткового мінімуму), достатньої для забезпечення актуальних потреб у харчуванні, необхідному одязі, наймі житла, створення умов мінімальної соціальної безпеки. До II-го рівня – потребу у благах соціально-економічного змісту (сприятливих соціально-трудова відносинах на підприємстві, наявності стимулів до ефективної праці, сприятливих умов для праці, спілкування, відпочинку, соціальної захищеності для працівника та його сім'ї, соціального розвитку трудового колективу загалом). До III-го рівня – потребу у соціальних благах, що визначають змістовність праці адекватно освіті, здібностям працівника, можливості освітньо-професійного зростання, службової кар'єри (реалізація потреби у владі певного рівня), отримання певного соціального статусу та соціального визнання у колективі. До соціальних потреб IV-го рівня нами віднесено потреби у прояву творчості у праці, самореалізації, які корелюють з потребами розробки і впровадження різноманітних інновацій у трудовій діяльності. Отже, наша класифікація відбиває закономірність: лише забезпечення пріоритетних соціальних потреб нижчого порядку обумовлює, як правило, появу та реалізацію соціальних пріоритетів вищого порядку.



Рис. 1. Співвідношення соціальних пріоритетів працівників і системи корпоративних цінностей підприємства на шляху інноваційному розвитку

З огляду на стратегічне завдання – інноваційний розвиток – соціальні пріоритети працівників і корпоративні цінності мають підпорядковуватися спільній меті, пов'язаній із розробкою і впровадженням інновацій. Зі схеми на рисунку 1 видно, що реалізація завдань активізації інноваційної діяльності підприємств (потреби персоналу IV-го рівня) не може залежати від послідовної реалізації пріоритетних соціальних потреб персоналу I – III рівнів.

Це теоретичне положення ми цілком підтвердили на практиці в ході проведення соціального моніторингу на промислових підприємствах м. Кіровограда. Результати моніторингу засвідчили, що для 2/3 опитаних працівників першочергового значення мають не інтерес до роботи за фахом, змісту праці та інновацій, а насамперед соціальні потреби I-го рівня. При цьому рівень їх задоволення як "дуже низький" визнали 46% опитаних респондентів, як "низький" – 19%, решта – як "задовільний". Стосовно пріоритетних потреб II-го рівня 84% опитаних визнала їх реалізацію "дуже обмеженою". Потреби III-IV рівня опинилися "дещо значимими, але не вирішальними" лише для управлінського персоналу промислових підприємств і працівників, зайнятих інтелектуальною працею у навчальних закладах. Лише 4% працівників регіону мають відношення до розробки і впровадження інновацій, винахідницька діяльність на підприємствах практично згорнута. У свою чергу, дослідження довело, що існуюча система корпоративних цінностей на більшості підприємств не несе вагомого позитивного імпульсу для реалізації соціальних пріоритетів персоналу.

Зрозуміло, що соціальні перешкоди інноваційному розвитку недостатньо скасувати лише на мікроекономічному рівні, хоча, звичайно, безпосередня мотивація працівника до інновацій формується під впливом корпоративної культури саме тут. Свої корективи у пріоритетність потреб неодмінно вносять зміни соціально-політичного устрою держави, певна динаміка стану соціально-економічної ситуації в країні, рівень правової, соціальної захищеності, добробуту, морально-психологічний клімат тощо. В цьому контексті важливо розпочати перехід від політики мінімумів, які "консервують" бідність до політики середніх соціальних стандартів, коли критерієм оцінки добробуту працівника буде виступати середня заробітна плата та середня купівельна спроможність [4, с. 7].

Підсумовуючи викладене, зазначимо наступне:

- підприємство (і суспільство загалом), яке прагне до інноваційного розвитку, має будувати *систему корпоративних цінностей підприємств* урахуванням структури та рівня задоволення *соціальних пріоритетів працівників*; на реалізацію завдань активізації інноваційної діяльності підприємств переважно впливають соціальні потреби персоналу IV рівня – потреби творчості у праці, розробці інновацій, творчої самореалізації, їх формування, як правило, можливо в разі задоволення потреб I-III рівнів запропонованої ієрархії;

- серед чинників, які істотно перешкоджають інноваційному розвитку підприємств в Україні, вагоме місце належить *нерозвиненій корпоративній культурі*, *вкрай низькому рівню реалізації соціальних пріоритетів працівників*, що супроводжується руйнуванням мотивації персоналу до професійного самовдосконалення, розробки та впровадження інновацій та явищами "професійної маргінальності";

- *злам негативних тенденцій* лежить, передусім, у площині реформування доходів, змін в оплаті праці у бік збільшення їх розміру та купівельної спроможності на рівні європейських соціальних стандартів, вдосконалення практики укладання колективних договорів та утвердження позитивних корпоративних цінностей.

Література

1. Robbins, Stephen P. Essentials of organizational behaviour. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1994.

2. Jaffee D. Organization Theory: tension and change. McGraw-Hill International Editions. New York, 2001.
3. Соціальні пріоритети ринку праці: методологія, практика, шляхи забезпечення / С.І. Бандур, Т.А. Заяць, В.В. Онікієнко та ін. – К.: РВПС України НАН України, 2001. – 261 с.
4. Лібанова Е.М. Подолання бідності: погляд науковця // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 7. – С. 26 – 32.

УДК 338.246.0253

О.В. Симоненкова, В.Д. Гордиенко

ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ СОВРЕМЕННОЙ КОНЦЕССИОННОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

В статье на основе исторического и анализа закономерностей развития концессионной системы хозяйствования обосновываются такие приоритетные задачи экономической политики государства как стабильность и социальная направленность решения проблем в интересах всего общества.

Важнейшим направлением преобразования современной экономики Украины является реформирование государственной собственности с целью ее более органичного включения в рыночную систему. На первом этапе перехода к рыночным отношениям эта задача решалась с помощью приватизации. Но есть сферы хозяйствования с четко выраженным характером общественного использования, которые государство не может отдать частному лицу. В тоже время обеспечить эффективное функционирование этих сфер оно также не может, т.к. в силу их запущенности необходимы огромные средства, отсутствующие сегодня в государственном бюджете. Поэтому, как в научной литературе, так и в практике хозяйствования, активизировался поиск таких механизмов и форм хозяйствования, которые предполагают передачу прав государственной собственности частным компаниям не в полном объеме. Одной из таких форм хозяйственного партнерства государства и частного сектора является концессия.

С экономической точки зрения, концессия является способом привлечения в государственный сектор частных иностранных инвестиций, знаний и опыта новых методов управления, что позволяет обновить основной капитал, снизить издержки и оптимизировать управление предприятием.

История концессионных форм партнерства государства и частного сектора исчисляется столетиями, т.к. начала складываться еще в средние века. В Великобритании концессионное законодательство появилось в XVII в., в Североамериканском континенте первые концессии датированы 1691 годом. Во Франции первой концессией стал Южный канал, соединивший в XVII веке Атлантику со Средиземным морем. В России во второй половине XIX в. на концессионной основе было построено десятки тысяч железных дорог. В период новой экономической политики (НЭП) концессию использовали как метод стабилизации экономики, как инструмент восстановления с помощью западного капитала разрушенную во время революции и гражданской войны экономики страны.

В настоящее время концессионное законодательство существует более чем в 120 странах мира с разным общественным и государственным устройством. В странах постсоциалистического пространства концессия была предана забвению более 70 лет, т.к. противоречила основам социализма. Возрождение ее началось в 90-х годах с момента принятия в ряде постсоциалистических стран соответствующих нормативных документов.

Принятие в Украине Закона "О концессиях" и Постановления Кабинета Министров [1, 2], существенно активизировало обсуждение вопросов, связанных с использованием концессионных форм хозяйствования. Теоретическое осмысление основных положений закона и практики его реализации отражено в трудах Ю.А. Ершова, Б.Д. Клюкина, Л. Федорова, В.П. Блинова, А. Калинина, М.М. Загоруйко.

И хотя обсуждение наиболее острых вопросов сместилось уже на уровень решения проблем отдельных хозяйствующих субъектов, нам представляется, что сегодня еще не в полной мере решены методологические проблемы концессий, связанные со стратегией государственной политики. Поэтому цель данной статьи состоит в том, чтобы на основе анализа исторического опыта, закономерностей и особенностей развития концессионной формы хозяйствования государства и частного сектора, обосновать приоритетные задачи современной экономической политики нашего государства в области концессии.

Общеизвестно, что одним из достоинств концессии является ее возможность привлечения в государственную собственность частного капитала в виде зарубежных и отечественных инвестиций. Но сегодня мы не можем в полной мере воспользоваться этим ее преимуществом, т.к. инвесторы не слишком активны. Эта нерешительность, на наш взгляд, в первую очередь связана с нестабильностью законодательной базы и политизированным характером принимаемых решений развития экономики. Последнее вытекает не только из нестабильности курса и неопределенности рыночной модели, но имеет и глубокие исторические корни, связанные с политикой государственного капитализма России 20-30 годов.

Дело в том, что несмотря на впечатляющие результаты (на концессионных предприятиях производили 40% марганца, 35% золота, 12% меди и 22% швейных изделий) деятельность их была предопределена, т.к. в политике преобладал не экономический, а политический подход. Интерес российского правительства к иностранному капиталу объяснялся не столько надеждой на экономические результаты, сколько возможностью ведения внешнеполитической игры. Большевики рассчитывали, что западные бизнесмены, имеющие производство в России, будут давить на свои правительства, и это в конце концов приведет к международному признанию Страны Советов.

По мере улучшения ситуации в стране созданные островки капитализма раздражали все больше. Провозглашенный в апреле 1929 г. курс на формирование социалистического строительства привел к тому, что с этого времени концессионные договоры перестали подписываться, а старые под разным предлогом расторгались. К этому времени из 177 человек, работавших в Главконцесскоме осталось всего шестеро, а в декабре 1937 г. правительство деятельность его признало антигосударственной и упразднило.

Именно политический строй с его отношением к частнику как хищнику мешал реализоваться в полной мере экономическим преимуществам. Поэтому в самые благоприятные времена концессионной деятельности доля иностранного капитала в российской экономике не превышал 1%. Свертывание концессий послужило сигналом к погрому частного сектора и концу политики государственного капитализма, надолго сформировав в отношениях с иностранным капиталом "комплекс временщика". До сих пор бытует расхожее мнение западных бизнесменов, что на постсоциалистическом пространстве небезопасно затевать долгосрочные проекты, деньги надо делать быстро, пока власть что-либо не изменила.

В современное время имидж нестабильности экономической политики Украина подтвердила рядом противоречивых законопроектов по созданию, например, свободных экономических зон (СЭЗ) и территорий приоритетного развития (ТПР). Дело в том, что согласно законодательству, в течении 1992-2004 гг. в Украине существовало 768 инвестиционных проектов на сумму 6,67 млрд. дол. США. Но уже в 2005 г. был введен мораторий на этот вид деятельности, сократились государственные гарантии обеспечения интересов субъектов предпринимательской деятельности. Из множества причин изменения государственной политики по отношению к СЭЗ и ТПР, на наш взгляд, не последнюю

роль сыграли и политические амбиции руководства, если учесть, что критике в основном подвергался Донбасский регион. Результат – крупные экономические потери. В Луганске, например, объем инвестиций сократился почти в 3 раза, что отразилось на социально-экономическом положении региона. Так, если в 2001 г. за счет функционирования ТПР в области было создано дополнительно 1114 рабочих мест, то в 2005 – 134, а в 2006 лишь 16.

Современное крайне неустойчивое и политизированное состояние общества Украины вновь создает предпосылки использовать концессии как способ очередного передела собственности. Длительный срок концессионного договора (до 50 лет) дает основание многим считать концессию как скрытую форму приватизации, в результате чего общенародная собственность навсегда останется в руках олигархов. Считаем, что препятствием этому может стать научно-обоснованная, стабильная экономическая политика, нацеленная на реализацию всех экономических преимуществ концессии и имеющая социальную направленность.

Социальная направленность концессионной политики становится особенно актуальной, когда началось вторжение концессионных отношений в сферы социальной инфраструктуры и общественных услуг. Это, в основном, муниципальная собственность: общественный транспорт, коммунальные услуги, объекты экологии, зоны отдыха, занятость и т.д. В силу своей потребительской природы они не могут принадлежать никому в отдельности и считаются общественным достоянием. У такого рода концессий есть своя специфика – их продукция и услуги призваны удовлетворять потребности третьих лиц. Предоставляя свои функции управлению концессионеру, государство, тем самым, подчиняет его целям и задачам общественного интереса. При этом государство обязано сохранить за собой роль гаранта и контролера удовлетворения такого интереса. Для этого в договоре устанавливаются пределы для колебания цен и тарифов на услуги, которые должны быть социально приемлемыми с учетом региональных особенностей уровня жизни разных категорий населения.

Смешанный характер концессионных объектов приводит к необходимости одновременного обеспечения финансовой привлекательности вложений и решения социальных задач общества.

С политэкономической точки зрения концессия это способ объединения государственной собственности и частного сектора в форме инвестиций, управления, инноваций, которые приводят к институциональным преобразованиям и новому месту государства в хозяйственной жизни страны. Так, переход Великобритании к применению партнерских форм управления государственной собственностью (за 1992-2003 гг. было осуществлено более 700 партнерских проектов на сумму более 40 млрд. фунтов стерлингов) вызвал существенные изменения в институциональной среде как государственного аппарата так и бизнеса. Появилась даже новая отрасль экономики под условным названием "государственные контракты и концессии".

Эти изменения предъявляют новые требования к государственным чиновникам – они должны хорошо знать бизнес, быть опытными покупателями услуг частного сектора, вырабатывать рыночные правила и нормы поведения подведомственных учреждений, оказывать им всевозможную помощь в коммерциализации их хозяйств. Новый вид партнерства приводит к появлению новых контролирующих и консультирующих организаций, к изменению структуры занятости и спроса на рынке труда и рынке образовательных услуг.

Поэтому, делегируя управление государственной собственности концессионеру, государство должно разработать механизм управления происходящих в связи с этим изменений в социально-экономической сфере, в котором приоритетным направлением должно быть решение современных проблем в интересах всего общества.

Литература.

1. Закон України «О концесіях» від 16 липня 1999 року № 997-XIV // Офіційний вісник України. – 1999 р. – № 33, С. 79;
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про проведення концесійного конкурсу та укладення концесійних договорів на об'єкти права державної і комунальної власності, які надаються у концесію» від 12.04.2000 № 642 // Офіційний вісник України. – 2000 р., № 15, С. 84;
3. Калинин А. Ненужные концессии. // Финансист, № 21 (158). – 2006 г. – с. 35. – <http://www.finansmag.ru/29317>;

УДК 658.310.8: 331.101.3

С.В. Синицин

ПРО ПІДХОДИ ДО СУЧАСНОГО ТЛУМАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ СЛУЖБОВЦІВ

Стаття присвячена визначенню прийнятних підходів до тлумачення категорії «службовці». Автором наведені приклади розбіжностей розподілу службовців на окремі категорії. Проведена систематизація загальних і відмінних характерних рис змісту праці окремих категорій службовців. З метою визначення цільових методів мотивації трудової поведінки управлінських працівників автор пропонує розподілення службовців за категоріями здійснювати на основі визначення питомої ваги евристичної, адміністративної чи операторської видів розумової праці.

Постановка проблеми та огляд публікацій. Як відомо, управлінський персонал грає особливу роль в діяльності промислового підприємства. Безпосередньо не створюючи матеріальних благ або послуг, він впливає на всі сторони їх виробництва - організаційну, технічну, економічну, соціальну, ухвалюючи ті або інші управлінські рішення, від ступеня прогресивності яких залежить ефективність роботи підприємства.

Разом з тим слід зазначити, що дуже вільне тлумачення терміну «управлінський персонал» як «менеджери», «службовці», «керівники», «працівники управління» і т.п. створює певні утруднення в практичній роботі, що пов'язані з такими аспектами діяльності як визначення ефективності праці персоналу даної категорії, мотивації їх трудової поведінки і т.п.

Вивчення робіт В.В. Адамчука, А.Я. Кибанова, М.І. Магури, М.Б. Куратової, В.А. Стоярової, Л.Н. Зудіной, І.В. Гуциної, І.С. Ворожейкіна, Ю.В. Ласточкина,

В.М. Лобанова, О.Г. Поршнева, В.В. Травіна, В.І. Дятлова, А.І. Турчинова, В.І. Шкатулли, В.В. Шпалінського та ін. в області теорії управління персоналом, а серед зарубіжних авторів М.Мескона, Г.Холла, П.Самуельсона та ін. дає підстави зробити висновок про наявність різночитань в тлумаченні терміну «службовці».

У зв'язку з викладеним виникає потреба в уточненні терміну «службовці», оскільки саме в розмитості та відмінності підходів криється проблема стимулювання ефективної діяльності цієї категорії працівників. Таким чином, **метою даної статті** є виокремлення найбільш прийнятних підходів до визначення категорії «службовці».

Викладення основного матеріалу. Для обґрунтування необхідності таких дій слід почасти, на нашу думку, з визначення ролі службовців в організації трудової діяльності працівників організації.

До функцій організації трудової діяльності входить рішення проблем, пов'язаних з визначенням суб'єктів праці (трудового колективу або окремого працівника), забезпеченням предметами і засобами праці, створенням сприятливих умов праці, організацією трудових процесів, створенням системи оплати праці і соціальних гарантій. Всі вищеперелічені проблеми можуть з повною підставою розглядатися як складові частини

такої системи, як організація трудової діяльності, що інтегрує їх в єдине ціле.

На наш погляд необхідно звернути увагу на об'єктивні умови новітньої організації праці, до яких, на нашу думку, можна віднести:

- найбільш можливе задоволення потреби працівників в містивній і цікавій праці. При цьому важливим є не тільки сам зміст робочого завдання, але й індивідуальне сприйняття його тим або іншим працівником. Це, у свою чергу, пропонує вивчення особливостей індивідуумів і відповідну форму "подачі" завдання;

- досягнення гнучкості організації праці, найбільш можливої її індивідуалізації, що забезпечує мобільне і різностороннє використання робочої сили (нові способи горизонтальної і вертикальної інтеграції робочих завдань, різноманіття режимів робочого часу та інші необхідні для цього умови);

- всемірний розвиток групових (колективних) форм організації праці, що забезпечують об'єкти інтеграційними тенденціями та тенденціями індивідуалізації режиму праці;

- планування праці, що охоплює можливо ширший круг працівників і що базується на технічно обґрунтованих нормах при порівняно рівномірній їх напруженості;

- комплексне стимулювання праці, що враховує, по-перше, те, що конкретна праця не тільки створює нову, але і переносить минулу вартість, роблячи це більш менш економно, по-друге, різноманіття стимулюючих засобів і історично обумовлені зміни їх питомих ваг;

- "стимулювання інформацією", широкий доступ працівників до інформації, забезпечення реальної участі в управлінні і контролі;

- постійна увага до стану організації праці, оперативне і науково-суспільне коректування її параметрів;

- передбачення і проектування нових форм організації праці залежно від можливих техніко-економічних змін із залученням даних всього комплексу наук про людину.

Очевидно, що рішення вказаних завдань покладається на управлінський персонал, або службовців, які здійснюють свою діяльність з переважаючою часткою розумової праці в процесі управління організацією. Іншими словами, вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Змістом їх трудової діяльності є вивчення проблем управлінських рішень, а після вибору керівником найбільш ефективного варіанту – реалізація і контроль виконання рішень.

Особливо слід зупинитися на тому, що, як правило, під управлінським персоналом розуміють тільки керівників і фахівців. Проте очевидним є і те, що самий зміст управлінської діяльності припускає також і виконання ряду нескладних, але обов'язкових операцій стереотипного характеру, що сприяє підготовці і реалізації ефективних управлінських рішень. За такою логікою, до управлінського персоналу слід відносити і технічних службовців.

Потрібно зазначити, що як в теорії, так і на практиці можна зустріти безліч тлумачень категорії службовців. Якщо звернутися до класифікатора професій ДК 003-95, то серед 9-ти стандартизованих найменувань категорій персоналу є лише одна номінальна категорія службовців – технічні службовці [1, 4]. В той же час, як за кордоном, так і в Україні загально визнаним є віднесення до службовців законодавців, вищих державних службовців, керівників, менеджерів, професіоналів, фахівців, працівників сфери послуг, які зайняті як у сфері державного сектора, так і в господарській діяльності. З іншого боку, якщо розглядати персонал відповідно до принципу участі в технологічних процесах, що здійснюються в організаціях, то слід виділяти робочих (основних і допоміжних) та службовців (керівників, фахівців і технічних виконавців). При цьому в кожному з груп службовців входять:

- керівники підприємств, установ, підрозділів, що здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи окремих виконавців, різних ланок апарату управління,

контроль і регулювання ходу виробництва, адміністративно-розпорядливі функції і т.п.;

- фахівці – науковці, інженери, техніки, економісти та ін., які здійснюють розробку і впровадження у виробництво нових або вдосконалених видів продукції, технічних і економічних нормативів, а також форм і методів організації виробництва, праці і управління і т.п.;

- технічні виконавці: обліковці, рахівники, друкарки, креслярі, діловоди і т.п.

Отже, класифікацію посад службовців можна представити у такий спосіб (див. рис 1).

Практика вдосконалення роботи апарату управління на базі вимог наукової організації праці і сучасної оргтехніки виробила ще один підхід до ділення кадрів управління за змістом праці:

- ті, хто виконує роботи, що повторюються, механічні, регламентовані певними правилами і технічними умовами. До них відносяться функції, що виконуються персоналом, відповідальним за діловодство, і частиною відповідальних виконавців (наприклад, реєстрація документів, машинопис);

- ті, хто виконує комплекс робіт, що повторюються і складають в основному ідентичні цикли. Такими є багато видів діяльності відповідальних виконавців (наприклад, нарахування заробітної плати співробітникам, розробка плану з праці і т.п.);

- ті, хто виконує роботи, що не повторюються, або такі, цикл виконання яких дуже тривалий. Їх здійснюють в основному керівники і частина відповідальних виконавців (наприклад, дослідження на підлеглих об'єктах).

На підприємствах індустріально розвинених країн розрізняють наступні категорії працівників [2, 104]:

1. Top management, тобто вища ланка управління (президент/генеральний директор і члени правління).

2. Middle management – середня ланка управління (керівники управлінь і самостійних відділів).

3. Lower management – нижчі ланки управління (керівники груп, майстри, бригадири).

4. Інженерно-технічний персонал і конторські службовці.

5. Робочі, зайняті фізичною працею («сині комірці»).

6. Працівники соціальної інфраструктури («сірі комірці»).

Американське законодавство у сфері трудових відносин проводить ділення найманого персоналу на дві категорії. У першу включені рядові виконавці, в другу – «представники адміністрації»: весь управлінський персонал (менеджери), а також працівники кадрових служб, служб охорони і безпеки. Таке ділення пов'язане з тим, що юридичне право на профспілкову діяльність надане першим і не розповсюджується на інших.

Таким чином, навіть короткий огляд ділення працівників по категоріях дозволяє зробити висновок про те, що:

- таке ділення носить достатньо умовний характер і залежить від вибору принципу, за яким воно здійснюється;

- сама етимологія терміну «службовець» (працівники нефізичної і розумової праці, що одержують зарплату або платню) припускає включення в дану категорію працівників, які складають в даний час більшу частину зайнятих;

- при всій різноманітності віднесення тих або інших працівників до категорії службовців, очевидна диференціація, що має місце, в соціальному статусі і доходах власне управлінського персоналу (керівників і фахівців) і нижчої ланки службовців (умовно – «технічних виконавців»).

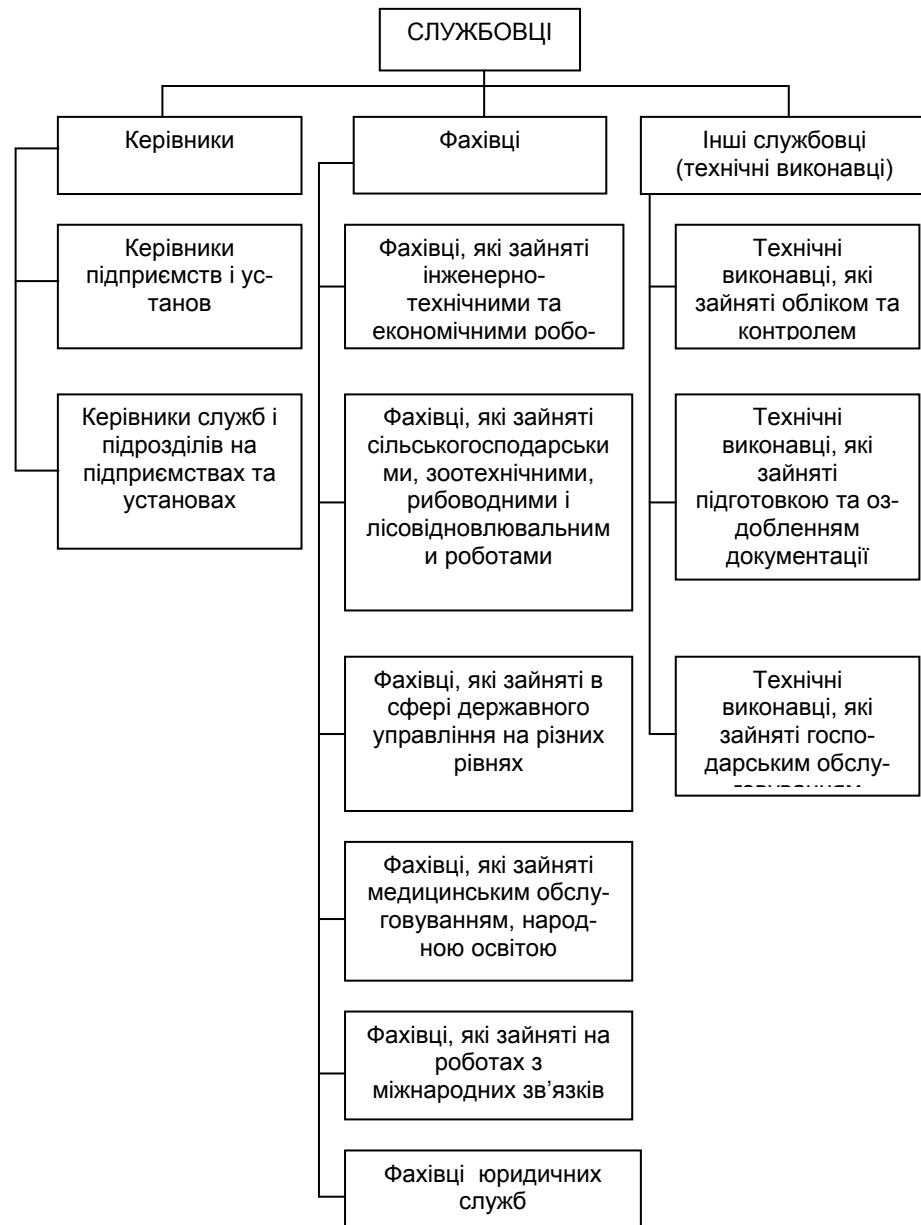


Рис. 1. Класифікація посад службовців

Покладаючись на теоретичні матеріали, які викладені в роботах В.В. Адамчука, О.В. Ромашова, М.Е. Сорокиной [3, 74], Л.Н. Зудіной [4, 29-30], А.Я. Кибанова [5, 59] і колективу авторів "Енциклопедичного словника з управління персоналом" [66, 242]], а також проведеного в ході нашого дослідження порівняння систем цілепокладення залежно від категорій управлінського персоналу, можна сформулювати загальні і відмінні характеристики в змісті управлінської праці за основними категоріями персоналу управління (дивтабл. 1).

Характеристика загальних і відмінних рис змісту праці різних категорій службовців управління

ЗАГАЛЬНІ РИСИ	ВІДМІННОСТІ				
	Параметри порівняння	Категорії службовців			
		Керівники вищої ланки	Керівники середньої і	Фахівці	Інші службовці
1	2	3	4	5	6
1)сфера застосування - управління організацією; 2) є необхідною і продуктивною; 3) має особливу продуктивну форму; 4) носить інформативний характер, оскільки предмет праці - інформація; 5) оцінюється переважно з впливу на результати діяльності інших працівників, безпосередньо зайнятих виробництвом продукції або послуг; 6) характеризується широтою постановки цілей і завдань, а також великим спектром і різноманітністю вирішуваних проблем; 7)передбачає необхідність вибору	Ступінь відповідальності за діяльність всієї організації	Дуже висока	Висока	Середня	Низька
	Рівень ризику	Дуже високий	Високий	Середній	Мінімальний
	Постановка цілей і завдань діяльності	Організація в цілому	Структурні підрозділи	Ділянка роботи усередині підрозділу	Власна робота
	Рівень ухвалення рішень	Діяльність всієї організації в цілому	Структурні і функціональні підрозділи	Функціональні обов'язки і професійна компетенція	В рамках власних посадових обов'язків
	Функції планування	Стратегічне в рамках всієї організації	Тактичне і оперативне у підрозділах	Тактичне і оперативне на своїй ділянці	Оперативне на своїй ділянці роботи
	Роль, яку виконують працівники даної категорії в процесі реалізації функцій управління ви-	Ухвалення стратегічних рішень, загальне керівництво організацією, координація роботи групи з розробки окре-	Підготовка загальних рішень і ухвалення оперативних рішень виробничого і управлінського характеру	Підготовка рішень з конкретних функціональних питань виробничого і управлінського характеру	Забезпечення і обслуговування діяльності щодо вироблення і реалізації управлінських рішень
	Рівень контролю над ходом управлінської діяльності	Загальний контроль ходу виробничої і управлінської діяльності	Контроль над ходом, якістю і термінами виконання робіт підрозділами	Контроль термінів і результатів роботи у сфері професійної компетенції	Контроль документів, якості технічного і господарського обслуговування

Висновки. Розглянувши цю сукупність робочих завдань і трудових функцій, можна стверджувати, що саме кардинальні відмінності в змісті праці, характері розумових навантажень, в ступені впливу на результати діяльності всього колективу організації є основою розділення службовців за категоріями і спеціалізацією їх праці усередині цих категорій.

Таким чином, можна зробити узагальнюючий висновок щодо необхідності розробки такої системи розділення службовців на категорії, яка би відповідала практиці трудових відносин у ринковій економіці. Такий підхід потрібний задля визначення відповідних методів мотивації їхньої трудової поведінки, яка має сприяти досягненню кінцевих цілей організації.

Подальші дослідження цієї проблеми повинні, на нашу думку, базуватися на виокремленні в управлінській діяльності переважної частки евристичного, адміністративного чи операторського виду розумової праці.

Література

1. Класифікатор професій ДК 003-95. К.: Держстандарт України, 1995.
2. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект, 2005.
3. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
4. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. – М.: ИНФРА-м, 1997.
5. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я.Кибанова. – 3-е издательство, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-м, 2006.
6. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-м, 1998.

УДК 331.53

Т.Г. Соляник

ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье рассмотрены основные факторы производительности управленческой деятельности. Особое внимание уделено группе внутренних факторов: техническая оснащенность, качество рабочей силы, методы и стили управления. Предложены возможные методы воздействия на группу внутренних факторов с целью повышения производительности управленческой деятельности.

Постановка проблемы. Производительность является важнейшим показателем любой экономической деятельности, в том числе и управленческой. Производительность управленческой деятельности характеризует взаимосвязь между результатами управленческой деятельности и затратами на осуществление этой деятельности, в том числе управленческого труда. От уровня производительности труда управленцев зависят качественные и количественные характеристики работы организации.

Анализ последних исследований. Исследованию производительности посвятили свои работы ведущие ученые: Д. Богиня, Р. Гаврилов, Н. Иванов, С. Струмилин, П. Хромов, Э. Гарритон, П. Друкер, У. Кларк, М. Розенблит, Д. Синк и многие другие. Эти ученые детально исследовали большой диапазон проблем связанных с производительностью, но проблемы производительности управленческой деятельности остаются недостаточно изученными.

Целью данной статьи является определение наиболее существенных факторов производительности управленческой деятельности и выявление способов влияния на эти факторы с целью повышения производительности.

В соответствии с классификацией предложенной И. И. Прокопенко, существует 2 группы факторов, влияющих на производительность: внешние и внутренние. Среди внешних факторов, находящихся вне контроля со стороны организации и оказывающих воздействие на производительность управленческой деятельности в организации следует отметить:

- экономическую политику государства;
- демографические процессы;
- деловой цикл;
- качество природной среды;

К числу внутренних факторов, определяющих производительность управленческой деятельности, необходимо отнести:

- оборудование, технику, в том числе оргтехнику, которыми располагает организация;
- качество используемой организацией рабочей силы;
- выпускаемая продукция (услуги);
- структура персонала;
- организационная структура организации;
- мотивация управленческого персонала;
- стили и методы управления;
- регламентация управленческой деятельности;
- условия труда.

Такая классификация факторов производительности позволяет определять приоритеты управления – на какие факторы повлиять легко, а изменение каких требует значительных затрат.

Наиболее значимыми факторами при разработке мероприятий по повышению производительности управленческого труда являются:

1. Техническая оснащенность. Специфика управленческой деятельности предполагает преимущественно умственный и творческий труд, который включает в себя: постановку целей, выработку способов их достижения, а также организацию совместной деятельности членов организации. На основе анализа и преобразования информации управленческие кадры вырабатывают и принимают решения, необходимые для управленческого воздействия на объект управления. Эффективное использование технических средств позволяет ускорить процесс принятия решений. Поэтому на производительность управленческой деятельности сильное влияние оказывает оснащенность рабочего места средствами обработки и передачи информации (организационная и вычислительная техника), а также уровень и полнота её использования.

2. Качество используемой рабочей силы. Уровень качественного состава управленческого персонала определяет эффективность управленческой деятельности, так как от личных качеств, общеобразовательного и квалификационного уровня персонала управления зависит качество управленческих решений. Но на эффективность управленческой деятельности также влияет качество основного и вспомогательного персонала организации, так как именно от уровня их квалификации зависит, насколько правильно и оперативно будут реализованы управленческие решения. Важными показателями качества персонала являются: уровень общего и специального образования, средний возраст персонала, стаж работы, число работников, овладевших смежными профессиями.

3. Стиль управления — характерная для конкретного руководителя система методов, реакций на возникающие ситуации, используемая им в своей практической деятельности. Не существует универсального стиля управления для любой производственной ситуации. На эффективность управленческой деятельности оказывает влияние то, от кого, когда, где, как и по отношению к кому тот или иной руководитель применяет свой стиль управления. Оптимальным тот стиль управления, который приносит организации больше прибыли, обеспечивает стабильность функционирования и поступательный характер развития. Например, авторитарный стиль может быть эффективным в кризисных ситуациях, в условиях низкого профессионального уровня персонала, так как делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию персонала на их выполнение, а либеральный - оправдан в случае, если коллектив выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован персоналом самой высокой квалификации с оправданно высокими амбициями.

4. Мотивация управленческого персонала. Мотивация определяет, какие способности и в какой степени управленец будет развивать и использовать в процессе труда. Совершенствование системы трудовой мотивации управленческих работников предоставляет возможность сделать деятельность по управлению организацией более результативной и организованной. От эффективности системы мотивации зависит активность

управленческого персонала, которая в свою очередь оказывает влияние на конечные результаты всей хозяйственной деятельности организации. Поэтому одна из главных задач системы мотивации управленческого персонала – заинтересовывать персонал в своей работе, способствовать росту удовлетворенности различными параметрами трудовой жизни.

5. Организационная структура. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления организации, определяют её организационную структуру.

Структура должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются в направлении более высоких уровней управления.

Рациональная организационная структура управления должна отвечать следующим требованиям:

- обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
- быть оперативной, не отставать от хода производственного процесса;
- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
- быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

6. Регламентация управленческой деятельности.

Под регламентацией управленческих процессов понимают процесс разработки совокупности правил, положений, определяющих порядок работы организации. Регламентация выполняется по следующим направлениям:

- организационно-правовое – находит свое конкретное выражение в документах нормативного характера (положение о структурном подразделении, должностные инструкции), административного указания (приказ, распоряжение, инструкция), рекомендательного характера (распорядок рабочего дня руководителя);
- экономическое – определяет порядок и черты экономических отношений в процессе управления. Экономические формы регламентации имеют большое значение в повышении производительности организации на основе материальной заинтересованности и экономического стимулирования;
- социально-психологическое – предполагает установление определенного порядка социально-психологических отношений в процессе управления и содействие усилению и четкому использованию организационно-правовых и экономических форм регламентирования управленческого труда.

Эффективность управленческой деятельности в значительной степени зависит от степени регламентации бизнес-процессов в организации.

Выводы. Оказывая влияние на рассмотренные факторы можно достичь повышения производительности управленческой деятельности за счет:

- снижения трудоемкости управленческой деятельности в результате избавления от ненужных и дублируемых функций управления, связей, документации;
- снижения трудоемкости управленческой деятельности в результате более эффективного использования новейших средств оргтехники;
- экономии затрат в результате выбора наиболее рациональных методов и стилей управления;
- снижения затрат управленческого труда на обработку и передачу информации в подразделениях организации за счет совершенствования организационной структуры организации;

- ликвидации потерь рабочего времени на непроизводительную работу;
- сокращения общей численности управленческого персонала;
- повышения эффективности стимулирования управленческого персонала.

Вывод. Исходя из вышесказанного, необходимо отметить, что эффективность мероприятий по повышению производительности управленческой деятельности зависит от того, насколько правильно определены, изучены и используются основные факторы в конкретной организации.

Литература.

1. Прокопенко И. И. Управление производительностью: Практическое руководство. Пер. с англ. - К.: Тэхніка, 1990, с. 20-35.
2. Менеджмент производительности: Уч. пособ./ А. В. Калина, С. П. Калинина, Н. Д. Лукьянченко. - К.: МАУП, 2004. - с.44-62
3. Управление персоналом: регламентация труда: Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп./ А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – М.: Издательство «Экзамен», 2003.

УДК 658.153

М.А. Сорока

ПРОБЛЕМЫ ЗАНЯТОСТИ КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ УКРАИНЫ

В статье рассматриваются проблемы трудоустройства квалифицированных специалистов в Украине, даются рекомендации по повышению эффективности функционирования системы профессионального обучения и повышения квалификации специалистов

Динамика общественных процессов и формирование новой системы экономических отношений в значительной мере повлияли на трудности профессионального самоопределения взрослой части трудового потенциала Украины. На сегодняшний день высшее и специальное образование далеко не всегда является залогом успеха в поиске подходящей работы. Важно, чтобы образование соответствовало потребностям рынка труда.

Целью статьи является исследование взаимосвязи между наличием профессионального образования и успешным трудоустройством, а также выработка рекомендаций по повышению эффективности системы профессионального обучения и повышения квалификации специалистов в Украине.

Изложение основного материала. В Украине за последнее десятилетие наблюдается стабильный рост численности безработных со средним, профессиональным и высшим образованием. Исследования рабочей силы подтверждают сложную ситуацию, относительно безработицы работников с высшим образованием: в 2006 г. лица с высшим образованием были равно представлены как в группе безработных (29,4%), так и среди занятых (29,6%). Работники со средним профессиональным образованием были в большей степени представлены в группе безработных (31,8%), чем среди занятых (20,9%). В противоположность к этому, безработные со средним профессиональным образованием имели относительно меньше проблем с поиском работы - их доля в безработице составляла 28,5%, в то время как среди занятых - 39% [2].

Причиной такой ситуации является не только низкая эластичность многих высших учебных заведений и других образовательных центров, их неумение быстро реагировать на новые потребности рынка труда. Такая ситуация является следствием комплекса не-

благоприятных условий, сложившихся в современной экономике Украины, включающего как упадок промышленности страны, так и низкий уровень заработной платы квалифицированных специалистов во многих отраслях экономики. Многие выпускники профессионально-технических лицеев, институтов или университетов не могут найти работу по своей профессии, и регистрируются в центрах занятости как те, кто нуждается в переподготовке. Таким образом они пополняют численность квалифицированных безработных. Согласно данным Министерства статистики, во всех отечественных ВУЗах 1-4 уровней аккредитации учатся около 450 тысяч студентов; соответственно, ежегодно страна получает около 170-200 тысяч молодых специалистов с высшим образованием. Из них только чуть более 16 тысяч не могут или не хотят устроиться на работу (8-9,5%). Ситуация не выглядит катастрофически, однако цифры не могут показать, сколько же выпускников начали свою трудовую деятельность с работы по специальности. Официальных данных по этому вопросу нет, а неофициальные опросы показывают, что эта цифра не достигает 40% [2]. Специалисты, подготавливаемые годами, уходят работать в сферы, где большое значение имеют получаемые финансовые выгоды, а не практическое приложение знаний, полученных в высших учебных заведениях. Лишь малому количеству выпускников удастся найти работу, совмещающую эти два важных качества.

С одной стороны, причина заключается в том, что высшие учебные заведения и средние профессиональные школы перенасытили рынок труда специалистами определенных отраслей, уменьшив объем подготовки других. Сегодня на рынке труда Украины предложение определенных специальностей превышает спрос. Так, количество безработных юристов, экономистов и бухгалтеров в несколько раз превышает потребность организаций в таких сотрудниках. Но большинство предложений на трудоустройство от предприятий касаются рабочих профессий. Однако по причине отсутствия на украинском рынке труда инженеров-машинистов, авиаторов и металлургов, ориентирующихся в новейших промышленных технологиях, некоторые отечественные предприятия продолжают испытывать дефицит кадров. Не все профессионально-технические лицеи имеют соответствующую современную техническую и технологическую базу для подготовки специалистов необходимых профессий. Наиболее дефицитными среди специалистов среднего звена остаются производственники — инженеры, технологи, конструктора.

С другой стороны, эта тенденция свидетельствует о постепенной переориентации внутренней экономики на сектор реального производства. В связи с этим, в двух Министерствах - труда и социальной политики, а также образования и науки - серьезно обсуждается идея о восстановлении практики государственного заказа на специальное обучение.

Обучение и повышение квалификации для бывших выпускников, а ныне квалифицированных специалистов, очень ограничено, поскольку большинство образовательных центров, которые находились при производственных предприятиях, были закрыты, и ни предприятия, ни Государственная служба занятости не имеют достаточных средств для финансирования подготовки или повышения квалификации работников, которым угрожает безработица или которые уже потеряли работу. Наибольшая группа риска - это женщины с достаточно высоким уровнем образования, которые потеряли работу, а новую могут найти только с большими трудностями, поскольку работодатели считают их специалистами с устаревшей квалификацией, неспособными получить новые навыки и негибкими. Но при этом на предприятиях и в организациях, при большой скрытой безработице, существует значительное количество свободных квалифицированных рабочих мест.

С одной стороны рынок труда насыщен людьми, которые ищут работу, с другой - работодатели испытывают дефицит опытных профессионалов, обладающих набором требуемых работодателем качеств и умений.

По некоторым специальностям существует абсолютно объективный дефицит, например телекоммуникации, внедрение систем управления предприятием, программирование, менеджмент персонала и др. В некоторых отраслях это приводит к тому, что компании-конкуренты вынуждены «переманивать» специалистов друг у друга, предлагая более выгодные условия работы, будь то социальный пакет или карьерные перспективы. С другой стороны, нехватка специалистов на рынке продолжает стимулировать развитие направлений обучения и развития персонала, программ стажировок, поддержания лояльности сотрудников.

Еще несколько лет назад для того, чтобы получить престижную работу, достаточно было окончить курсы менеджеров, бухгалтеров или секретарей, подучить английский или освоить компьютер. Однако сегодня работодатели предъявляют к персоналу более высокие требования: владение несколькими иностранными языками, компьютерная грамотность, опыт работы по специальности. С другой стороны, соискатели также стали более требовательными и к уровню заработной платы, и к условиям труда.

Для того, чтобы максимально успешно вовлекать в производство безработных, проводится профессиональная подготовка, переподготовка или повышение квалификации. Также, с целью повышения профессиональной ориентации населения, распоряжением Правительства от 25 июля 2007 года утвержден План мероприятий, направленный на развитие системы профессиональной ориентации населения на период до 2009 года. Профориентация является важным средством сохранения и формирования трудового потенциала страны путем повышения мотивации людей к продуктивному труду. Основной задачей Плана мероприятий является усовершенствование нормативно-правовой базы профессиональной ориентации населения.

Профессиональное обучение безработных проводится по профессиям и специальностям, пользующимся спросом на рынке труда или дающим возможность заниматься предпринимательской деятельностью. Особое внимание отводится повышению квалификации. Возрастает количество лиц, повысивших квалификацию по рабочим профессиям, которые актуальны в условиях, когда работодателям все чаще необходимы рабочие традиционных профессий высокой квалификации: токари, станочники широкого профиля, строители, которые умеют работать по современным технологиям и с современными материалами.

На Украине городские центры занятости стараются адаптировать безработных, имеющих определенное образование, к современным социально-экономическим условиям путем проведения всевозможных информационных семинаров, курсов переподготовки и повышения квалификации. Численность безработных, которые проходили профессиональную подготовку, переподготовку или повышение квалификации на протяжении января-июня 2007 года увеличилась, по сравнению с предыдущим годом, на 14,1% и составляет 135,7 тыс. лиц. Профессиональным обучением были охвачены 11,0% безработных, а в городах Севастополе и Киеве к обучению был привлечен каждый пятый и каждый третий безработный [2].

Профессиональное обучение безработных позволяет оперативно и мобильно реагировать на изменения, возникающие на рынке труда, учитывать нужды безработных и работодателей, уменьшает социальное напряжение, особенно в регионах с избытком рабочей силы. Профессиональное обучение и переподготовка безработных должна проводиться с учетом состояния рынка труда в целом, а также его социально-демографической составляющей, перечнем востребованных работодателем профессий, а также уровнем профессиональной подготовки потенциальных работников.

В заключение можно сделать следующий **вывод**. Для улучшения ситуации с трудоустройством квалифицированного персонала в Украине необходимо перевести систему профессионального обучения и повышения квалификации специалистов в режим эффективного функционирования. Данный режим должен включать следующие составляющие: приведение содержания обучения в соответствие с требованиями работодателей;

внедрение эффективных программ, организационных форм, методов и технологий обучения; повышение уровня профессионализма преподавателей; дальнейшее развитие профориентации и психологической поддержки населения; проведение мониторинга рынка труда для выявления требований к уровню квалификации, профессиональной мобильности, личностным и деловым качествам работников.

Литература

1. Грішнова Олена Антонівна. Економіка праці та соціально-трудова відносина: — К. : Знання, 2004.
2. Статистично аналітичний огляд стану ринку праці у 2006 році. Офіційний сайт Государственного Комитета Статистики Украины: www.ukrstat.gov.ua
3. Тенденции рынка труда для профессионалов среднего и высшего звена от HeadHunter.COM.UA 2006. Профессиональный сайт по поиску работы и персонала www.headhunter.com.ua.
4. МОТ. Международная конференция труда. Сессия (95;2006%Женева) [Доклады]. – Женева: МБТ, 2005. Докл. 5(1): Трудовые отношения.
5. Соціально-економічний розвиток регіонів України: проблеми науки та практики: тези доп. міжнар. науково-практ. конф., 20-21 квітня 2007 р. / Харківський національний економічний ун-т МОН України; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України; Харківська обласна держ. адміністрація; Північно-Східний науковий центр НАН і МОН України – Х.: ІНЖЕК, 2007.

УДК 331.522.4

Л.В. Степанова

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

У статті розглядаються основні проблеми підвищення ефективності використання управлінського потенціалу роздрібною торгівлю. Сформовані практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання управлінського потенціалу на підприємствах роздрібною торгівлю.

Постановка проблеми та огляд публікацій. В умовах соціалізації української економіки все актуальнішими стають питання розвитку трудового потенціалу. На цьому тлі вирішення проблем ефективності використання управлінського потенціалу також є дуже важливим, так як створює фундамент ефективного функціонування підприємств і галузі в цілому.

Проблемами менеджменту персоналу та розвитку потенціалу підприємства останніми роками цікавилися і мали певні наукові здобутки у цій сфері такі українські вчені, як: Базилюк Б.Г., Данюк В.М., Колот А.М., Крушельницька Я.В., Петрова І.Л., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та інші. Їх розробки доводять актуальність проблеми та визначають низку невирішених проблем у розвитку трудового потенціалу і, управлінського потенціалу роздрібною торгівлю зокрема. Тому **метою даної статті є:**

- визначити основні проблеми підвищення ефективності використання управлінського потенціалу роздрібною торгівлю;
- сформулювати методичні рекомендації практичним працівникам і керівникам підприємств торгівлю щодо подолання проблем підвищення ефективності управлінського потенціалу роздрібною торгівлю.

В умовах сьогодення, коли метою підприємства будь-якої галузі й форми власності є отримання прибутку, підприємства роздрібною торгівлі мають низку невирішених проблем, що стосуються саме підвищення ефективності управлінського потенціалу:

- нездатність узгодити місію підприємства з наявним персоналом та ресурсами підприємства;

- невідповідність професійної освіти й досвіду управлінського персоналу специфіці галузі;

- необізнаність менеджерів вищої ланки з ефективними методами й прийомами продаж, психологією продаж тощо;

Головним завданням підвищення ефективності використання управлінського потенціалу є, на нашу думку, узгодження розвитку управлінського потенціалу з генеральною та управлінською стратегією підприємства.

Під управлінською стратегією розуміють загальну концепцію того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань фірми, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням [1, с. 106-111].

Елементами управлінської стратегії є такі: система цілей (місія, загально фірмові та специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій.

Умовно генеральні стратегії можна розділити на дві групи: стратегії функціонування (вони пов'язані з поведінкою організації на ринку й мають три різновиди – лідерство в низьких витратах, диференціація й фокусування) і розвитку (зростання, помірне зростання, скорочення та комбінована) [1, с. 108-111].

Функціональні стратегії менеджменту персоналу відповідають певним групам і видам генеральних стратегій.

Стратегія лідерства в низьких витратах орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, які створюються внаслідок максимізації обсягів продажу стандартних товарів повсякденного попиту й завоювання нових ринків на основі зниження цін.

Відповідна їй функціональна стратегія менеджменту персоналу повинна орієнтуватися переважно на залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. У сфері управління перевага надається менеджерам адміністративного гатунку.

Стратегія диференціації полягає в концентрації організацією своїх зусиль на кількох напрямках, де вона прагне досягти переваги над іншими.

Відповідна їй стратегія менеджменту персоналу повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації та максимально вузької спеціалізації – наукових працівників, дослідників, проєктантів. Від менеджерів тут вимагаються лідерські й підприємницькі здібності.

Ринкова стратегія фокусування передбачає вибір фірмою певного сегменту ринку та реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій. Відповідна їй функціональна стратегія менеджменту персоналу повинна відповідати одній з них.

Стратегія зростання характерна, в першу чергу, для молодих організацій, які прагнуть зайняти позиції лідера, або для тих, які знаходяться на вершині науково-технічного прогресу. У зв'язку з постійними й високими темпами збільшення масштабів діяльності та за рахунок активного завоювання нових ринків, диверсифікації виробництва, постійних нововведень фірмам вдається нарощувати конкурентні переваги.

Відповідна стратегія менеджменту персоналу повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими й підприємницькими здібностями.

Стратегія помірне зростання притаманна організаціям, які твердо стоять на ногах і діють у традиційних сферах. Для них також є характерним зростання у багатьох напря-

мах, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже непотрібне й навіть небезпечне. Орієнтація стратегій менеджменту персоналу в даному випадку така: залучення й закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Потреба в працівниках вищої кваліфікації відносно менша, але більшого значення набувають процеси внутрішньо фірмового переміщення кадрів, перепідготовка, надання соціальних гарантій, організація виходу на пенсію тощо.

Необхідність стратегії скорочення масштабів діяльності, або дезінвестування, виникає в періоди перебудови діяльності організації, коли потрібно провести її "санацію", позбутися всього застарілого.

Основні моменти відповідної стратегії менеджменту персоналу полягатимуть в масових звільненнях і допомозі з працевлаштування, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереження найціннішої частини персоналу, перекваліфікації працівників. Практично не розглядаються проблеми набору нових працівників, підвищення кваліфікації тощо.

Комбінована або селективна стратегія містить в певному співвідношенні елементи попередніх. При цьому одні підрозділи організації розвиваються швидко, інші або помірно, або стабільно, або скорочують свою діяльність.

Відповідно до генеральної та управлінської стратегій підприємства виникає необхідність розробки політики розвитку управлінського потенціалу підприємства (рис. 1).

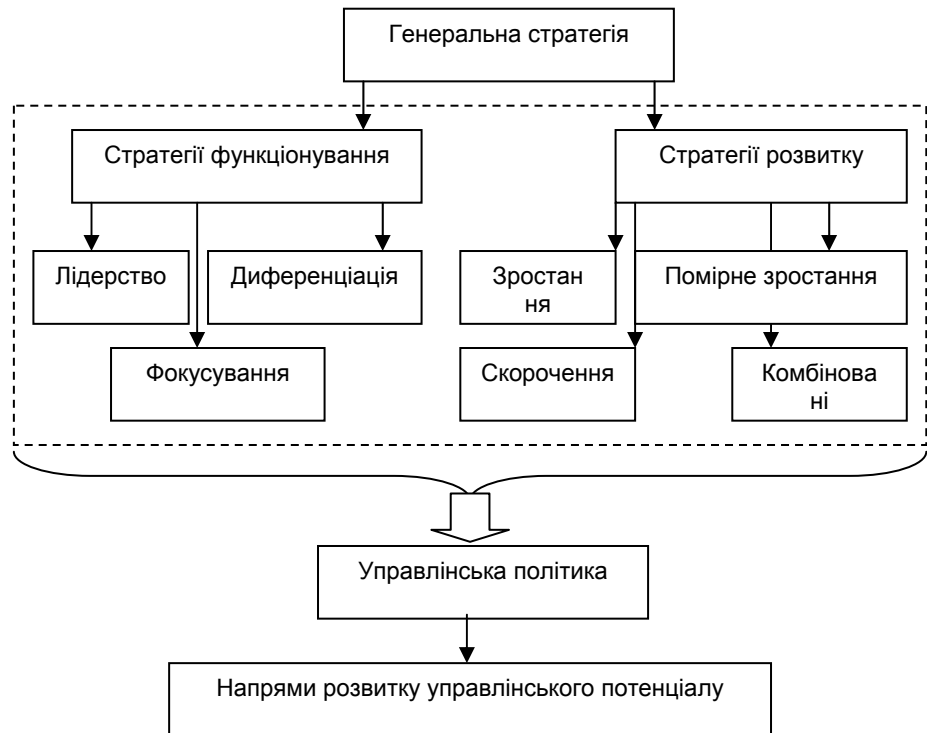


Рис. 1. Логістична схема взаємозв'язку генеральної стратегії з напрямками розвитку управлінського потенціалу підприємств роздрібної торгівлі

Політика менеджменту включає в себе і напрями підвищення ефективності управлінського потенціалу підприємств роздрібної торгівлі.

Для підприємств, яким характерна стратегія лідерства у низьких витратах, серед необхідних напрямів підвищення ефективності управлінського потенціалу, на нашу думку, слід виділити такі, як: чітке окреслення функціональних обов'язків, суворе

підпорядкування ланок одна одній, підвищення відповідальності за окремі ділянки роботи тощо.

Підприємства торгівлі, для яких притаманна стратегія диференціації, має наступні напрями розвитку управлінського персоналу: надання можливостей зростання лідерських та підприємницьких якостей, підвищення вузької кваліфікації менеджерів вищої ланки.

Стратегії зростання передбачають напрями розвитку управлінського потенціалу, які б спрямовувалися на підвищення мотивації, соціальних гарантій тощо.

Серед заходів, які слід проводити для підвищення ефективності управлінського потенціалу на підприємствах роздрібно торгівлі ми розглядаємо наступні (рис. 2).

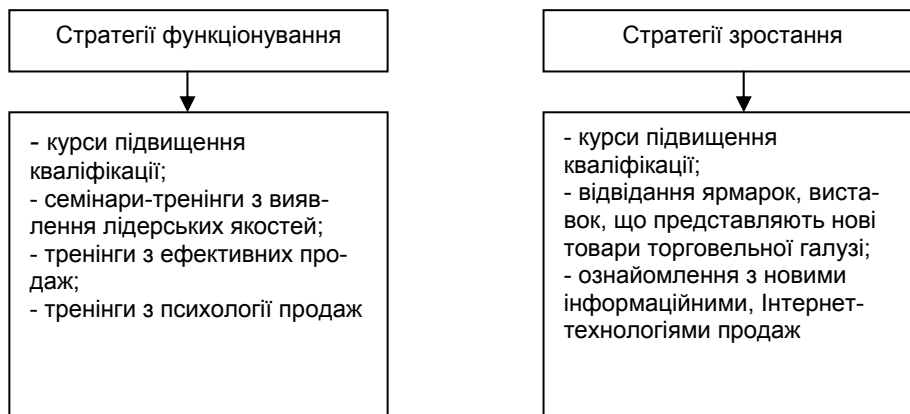


Рис. 2. Рекомендовані заходи з підвищення ефективності управлінського потенціалу підприємств роздрібно торгівлі

Як правило, на практиці генеральна стратегія розвитку підприємства вимагає комплексного підходу до розвитку управлінського персоналу, тому, з нашої точки зору, доцільним буде поступове, але широке застосування всіх зазначених заходів підвищення його ефективності.

Література

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496с.
2. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг.ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2005. – 398с.

УДК 339.564

Е.В. Стрижко

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Определено понятие организационной или корпоративной культуры. На основе системы внутрифирменных отношений раскрыта сущность корпоративной культуры.

Постановка проблемы. На современном этапе экономического развития конкурентоспособность предприятий, эффективность производства во многом зависят от усилий персонала, его отношения к труду, развития предприятия как организации, представлениям персонала о своем месте в структуре организации. Значимость человеческого фактора в развитии предприятия, эффективности производства обуславливает повышенное внимание к проблемам стратегического управления персоналом, включая проблемы корпоративной культуры. Применительно к предприятиям трансформационной экономики проблемы управления персоналом в аспекте организационной или корпоративной культуры являются более сложными и вместе с тем более значимыми. Перед предприятиями трансформационной экономики стоят задачи, с одной стороны, перепроектирования деятельности на основе фундаментальных принципов рыночной экономики; с другой стороны, рыночными реформами. Необходимо учитывать особенности современной научно-технической революции, формирования глобального пространства экономической деятельности, а также особенности национального менталитета, базовые ценности, которые присущи населению, людям, работникам.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам организационной культуры в западной литературе, литературе стран СНГ уделяется существенное внимание. Необходимо в этом плане отметить, прежде всего, работы Э.Шейна, Е.Тейлора, И.Канта, О.Шпенглера, К.С.Камерона, Р.Э.Куинна, А.А.Радугина, Г.Дмитриенко, А.И.Пригожина, Г.Колесникова, А.П.Егорошина А.Г.Спиркина и др. Несмотря на многочисленные исследования, на сегодняшний день еще не выработано единое определение организационной или корпоративной культуры, понимание ее сущности, роли в решении конкретных задач конкурентоспособности предприятия, повышения эффективности производства, что предопределяет необходимость дальнейшей работы. Нуждаются в дальнейшем исследовании понятие организационной культуры, ее сущности применительно к предприятиям трансформационной экономики.

Целью статьи является определение понятия организационной или корпоративной культуры, раскрытие сущности организационной культуры применительно к предприятиям трансформационной экономики, превращения предприятий в конкурентоспособные структуры рынка.

Изложение основного материала. В западной литературе в определении понятия организационной или корпоративной культуры в настоящее время можно выделить два подхода. Согласно первому подходу понятие организационной культуры рассматривается в контексте понятия культуры, которое, согласно словарю по культурологии под редакцией А.А.Радугина определяется как "социально-прогрессивная, творческая деятельность человечества во всех сферах жизни и деятельности, которая является диалектическим единством процессов создания ценностей, норм, символов и т.д. и освоение культурной собственности, направленной на смену действительности, на преобразование богатства человеческой истории во внутренне богатство личности, на всемирное определение и развитие сущностных сил человека"[1, с.34]. Г.Морган подчеркивает: " Культура в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло"[2, стр.67]. Л.Смирнич пишет, что организационная культура представляет собой "приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности" [3, стр.42].

На постсоветском пространстве аналогичного подхода придерживается ряд исследователей, так, А.В. Карпов, определяет организационную культуру "совокупностью норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации" [4, стр.66-67]. Т.Ю. Базаров рассматривает организационную культуру как сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях" [5, стр.11].

Согласно второму подходу организационная культура исследуется в рамках специфики духовного фактора организации. Э.Жак пишет, что "Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими" [6, стр.251]. Американский специалист по менеджменту Е.Шейн подчеркивает, что: "Организационная культура – это набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работающих, правил, которые оправдали себя и подтвердили свою актуальность теперь" [1, стр.18]. Французский исследователь организационной культуры Н. Деметр пишет, что организационная культура представляет собой " систему символов, ценностей и примеров поведения, которые разделяют все члены организации " [5, стр.7].

На постсоветском пространстве данного подхода придерживаются В.В.Козлов, А.А.Козлова, которые рассматривают корпоративную культуру как систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития. [5, стр.17]. О.С. Виханский, А.И. Наумов и др. видят организационную культуру в виде "набора наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения" [5, стр.19].

На наш взгляд, каждый из представленных подходов имеет право на существование, более того, в зависимости от этапа развития предприятия (корпорации), приобретает актуальность. В период инкорпорирования или обновления организации, когда осуществляется набор или обновление персонала, разработка концепция организационной культуры должна строиться на основе данных культурного развития индивидов, работников. В ситуации, когда организация достигает своей уникальности, организационная культура под воздействием совместной деятельности приобретает индивидуальность, присущую конкретной организации. В этом плане организационная культура, имеющая форму, например, кодекса поведения, ЗАО «Литейно-механический завод» будет отличаться от организационной культуры ЗАО «Киевский стекольный завод».

Понятие организационной культуры является сложным, многоаспектным, что определяется сложностью самого явления "культура". Понятно, что в зависимости от целей исследования, авторы будут делать акцент на тех или иных моментах содержания организационной культуры. Однако это в целом не отменяет необходимости фиксации в понятии общих моментов.

На основании проведенного исследования, можно утверждать, что понятием организационной культуры фиксируется: во-первых, необходимость признания и значимость

духовного фактора в качестве важнейшего фактора развития современного производства, предприятий; во-вторых, организационная культура как понятие представляет собой совокупность ценностей, убеждений, установок, норм, правил, состояний психологического климата, определяющих поведение работников, его ориентированность на результаты хозяйственной деятельности, развитие самой организации и его место в ней; в-третьих, рассматривается применительно к отдельным странам и предприятиям, содержащим специфику социально-экономического ментального развития.

В понимании сущности корпоративной культуры принципиальное значение имеет исследование появления этого понятия, роли корпоративной культуры в эффективном развитии корпорации. Анализ многочисленных работ XIX века показывает, что в исследовании закономерностей развития общественного производства, экономических организаций в аспекте производства и присвоения прибыли не было должного обращения к проблематике корпоративной культуры, что, в общем-то, понятно. С переходом к промышленным корпорациям, как первичным структурным звеньям производства, актуальное значение, как известно, приобретают вопросы научной организации труда, стимулирования труда. В этом аспекте законным является появление концепций человеческих отношений Мейя, пирамиды потребностей А. Маслоу и других концепций мотиваций труда, направленных на решение проблем уровня заработной платы, условий труда, психологического климата как факторов долгосрочной эффективности корпораций.

Лишь в послевоенное время под воздействием научно-технической революции, обусловившей принципиальное изменение роли персонала, как специалистов, так и непосредственных работников начинает формироваться проблематика организационной культуры. Изменения организационного развития под воздействием усложнения содержания процессов труда, развития его коллективных форм, объективно обуславливают внимание к духовной компоненте работника и организации. С развитием информационных технологий роль и значение духовной компоненты в развитии организации, обеспечении роста квалификации работников, персонала, эффективности и конкурентоспособности продукции еще более возрастает. Под действием данных факторов предприятия вынуждены серьезное внимание уделять вопросам организационной культуры. Несложно видеть, что организационная культура в своей сущности отражает особенности организации труда, сущность внутрифирменных отношений.

Украинские предприятия (корпорации) стоят перед необходимостью формирования организационной культуры, которая должна учитывать не только традиции, менталитет населения, но и необходимость внедрения широкого спектра рыночных отношений в социально-экономические отношения, охватывающих вопросы условий и оплаты труда, удовлетворенности трудом, профессионального роста, эффективности производства и конкурентоспособности продукции, причем с учетом широких тенденций, определяющих успех предприятия.

Необходимо также отметить, что украинцам присуща специфика загадочности славянской души, когда западная компания может ограничиться небольшой декларацией основных принципов взаимоотношения между сотрудниками, сотрудниками и администрацией, то для славян такой подход губителен. Причем выработанная за годы советской власти изворотливость мышления и поведения позволяет украинцам, как и другим гражданам достаточно вольно трактовать духовные ценности. Специфика загадочной украинской души заключается в том, что, с одной стороны, она способствует созданию эффективной корпоративной культуры, а с другой – препятствует. Явно прослеживается приоритет моральных ценностей перед формальным разумом, правилами, однако не менее ярко проявляются и слишком приземленный прагматизм, и инертность: дескать, «моя хата с краю». Кроме того, видны привычки «развитого социализма», относиться к работе спустя рукава и ориентироваться на личные отношения, а не на результат. Проблемы организационной культуры решают в рамках давно устоявшегося культурного пространства, ценностей рыночных отношений и форм, то для украинских компаний

формирование организационной культуры на основе рыночных отношений – принципиально новое и сложное дело. Негативные тенденции в рыночном реформировании вызывают у многих людей, хотя и не у всех, настороженное отношение. К тому же, рыночное реформирование пока не привело к появлению принципиально новых управленцев, болеющих за развитие предприятий, а не личное обогащение. Передача государственных предприятий в руки частных собственников (менеджеров) с целью более эффективного управления ими производством, пока не достигла провозглашенных целей [7, стр.134-156].

В силу этого, на наш взгляд, важную роль в формировании современного, рыночного типа корпоративной культуры должна быть отведена государству. Рыночные реформы в целом, формирование организационной культуры в частности, нуждаются в коррекции. На наш взгляд, это возможно при усилении регулирующих функций государства.

Каким образом государство может оказать воздействие? Подчеркнем, что форма и переход к рыночной организации производства определен государством, поэтому все элементы, институты рыночного регулирования также должны определяться с помощью государства.

Конкретные механизмы, направления, определяющие условия активного развития корпоративной культуры:

- уровень оплаты труда. В Украине размер заработной платы является явно заниженным;
- участие в управлении;
- участие в собственности. К сожалению, в Украине имеет место обратные процессы, собственность персонала в форме владения акциями собственного предприятия перемещается в руки менеджеров.
- развитие государственного предприятия нового типа; предприятий, отражающих условия рыночных отношений.

Выводы. Таким образом, корпоративная культура как понятие представляет собой совокупность ценностей, убеждений, установок, норм, правил, состояний психологического климата, определяющих поведение работников, их ориентированность на результаты хозяйственной деятельности, развитие самой организации и свое место в ней.

В своей сущности корпоративная культура отражает совокупность, прежде всего, внутрифирменных, а также межфирменных отношений, выступающих на предельно конкретном уровне организации в качестве совокупности конкретных форм, норм, правил, положений, кодексов.

Литература

1. Культурология. Словарь / Сост. и отв. ред. А. А. Радугин. – М.: Центр, 1998.
 2. Morgan G. Images of Organization. - Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – P.345.
 3. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. -1983. - 28. – P 13-19.
 4. Карпов А.В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. – Управление персоналом. – 2000. – № 2. – С. 66-70.
 5. Организационная культура под ред.И.В. Грошева, П.В. Емельянова, В.М. Юрьева. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
 6. Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251.
 7. Чернявська С.І. Реструктуризація підприємства в умовах трансформаційної економіки: Монографія. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – 264с.
- УДК 658.012.12**

О.О. Трускалова

ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ КОМПЛЕКСНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Розглянуто підходи до оцінки соціально-економічної ефективності регіональних систем виробництва, проведено аналіз вартості такої оцінки, системи показників і індикаторів розвитку та запропоновано доповнення їх для більш об'єктивного визначення рівня досягнень.

Постановка проблеми. Сьогодні в економічній літературі широко застосовується поняття різних видів потенціалу: фінансового, економічного, науково-технічного, виробничого, трудового, духовного і ін. Ведуча роль при цьому належить економічному потенціалу, оскільки саме економіка, система економічних відносин лежить в основі розвитку і вдосконалення всіх сфер людського суспільства.

В зв'язку з чим, збільшується актуальність розробки питань оцінки економічного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень. При оцінці економічного потенціалу слід розрізняти такі поняття, як «сумарний об'єм ресурсів економічного потенціалу», «величина економічного потенціалу», і показник «реалізації економічного потенціалу».

Перший показник характеризує сумарну величину економічних ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство на даний момент часу виражену в одному вимірюванні.

Величина економічного потенціалу є максимально можливим об'ємом виробництва матеріальних благ і послуг при даній кількості наявних економічних ресурсів в умовах, що забезпечують якнайповніше їх використання в часі. Даний показник характеризує максимально можливу віддачу економічного потенціалу.

Показник реалізації економічного потенціалу відображає досягнутий рівень його використання і характеризує фактичну віддачу ресурсів економічного потенціалу.

Показники оцінки економічного потенціалу – це кількісно виражені вимірники, що характеризують потенційні можливості економічної системи в цілому і окремих її компонентах. Вони призначені для виявлення реального внеску кожного підприємства в результати соціально-економічного розвитку регіону в плановому періоді і підвищення ефективності регіонального використання потенційних економічних можливостей.

В науковій літературі існують різні точки зору з питання ефективності розвитку економіки підприємства. Наприклад, Ковальов В.В., розглядаючи проблему економічної ефективності спеціалізації підприємства, відзначає, що його правильне рішення можливе тільки на основі єдиного критерію – продуктивності суспільної праці [4, с.80]. Для аналізу порівняльної ефективності економіки регіону різних масштабів він пропонує використовувати показники [4, с.190-191]: виробничий національний дохід з розрахунку на одного зайнятого; приріст національного доходу на одного зайнятого по відношенню до приросту фондоозброєння; приріст національного доходу по відношенню до приросту капітальних вкладень.

Аналізу і оцінці ефективності виробництва присвячена монографія Гіляровського Л.Т. [2, с.15], Її автор виділяє народногосподарську, галузеву і територіальну ефективність виробництва, обґрунтовує підходи до оцінки соціально-економічної ефективності регіональних систем виробництва, зокрема показник інтегральної ефективності виробництва в регіонах.

Своєрідний підхід до проблеми П.А.Мінакіра. результируючий показник ефективності економічного комплексу (R) він пропонує розрахувати по наступній формулі:

$$R_i = P + Q,$$

де P – обсяг виробництва продукції галузей народногосподарської спеціалізації, вимірюваний в світових цінах (валова продукція); Q – оптимальна величина продукції, що вивозиться з регіону (валова продукція в оптових цінах).

Дослідженню комплексного господарства регіону присвячена монографія М.Н.Крейніної [5, стор.74] Автор спробувала розробити систему показників комплексного соціально-економічного розвитку, що складається з приватних і узагальнюючих показників. До числа приватних показників відносяться забезпеченість робочими місцями, рівень споживання матеріальних благ і ін. Як відзначає автор, процес формування ефекту в регіоні відбувається за рахунок складної взаємодії сприятливих і негативних чинників, і результат цієї взаємодії може відобразити тільки узагальнюючий показник, який повинен враховувати ефект матеріального і нематеріального виробництва у вигляді суми кінцевої продукції виробництва і ефекту невиробничих галузей з розрахунку на суму ресурсів живої упредметненої праці, а також одноразові і поточні витрати в природоохоронні заходи:

$$Эк = ((Нд + А) + Уд + Вв-Вз)/(Т + Зсх + (Ф+ Фоб + Фохр)),$$

де Ач – соціально економічна ефективність комплексного розвитку господарства регіону; Нд – приведений національний дохід; А – амортизація; Уд – чиста продукція галузей нематеріального виробництва; Вв – обсяг ввезення в район; Вз – обсяг вивозу; Т – ресурси живої праці в середньорічних працівниках; Ф – основні фонди; Фоб – матеріальні оборотні кошти; Фохр – фонди природоохоронних об'єктів; Зсх – оцінка землі.

Інші пропозиції по розрахунку ефективності розвитку виробництва в регіонах містяться в роботах В.І.Аранчія, А.І.Деменева, В.В.Кистанова, А.Ковальової, Е.Д.Силаєва.

Аналіз пропонованих варіантів оцінки ефективності комплексного розвитку економіки свідчить про складність даної проблеми і неможливості її рішення на основі однієї або декількох формул. Потрібна систематизація існуючих критеріїв комплексного розвитку територій і доповнення їх показниками, відповідно реаліям нової економічної обстановки.

Виклад основного матеріалу. Ключовим показником оцінки розвитку економіки є Валовий внутрішній продукт. Його розрахунок здійснюється трьома методами. При розрахунку виробничим методом, ВВП вираховується як різниця між випуском товарів і послуг в цілому по країні, з одного боку, і проміжним споживанням – з іншою, або як сума доданих вартостей, створюваних в галузях економіки.

ВВП, розрахований методом використання, є сумою витрат всіх економічних секторів на кінцеве споживання, валове накопичення і чистого експорту.

Метод формування ВВП по джерелах доходів є одним з трьох методів, вживаних Держкомстатом України. Проте він не самостійний, оскільки відповідно до прийнятої методології не всі показники доходів одержують шляхом прямого розрахунку, частина з них обчислюється балансовим методом.

ВВП є інтегрованим показником, що включає декілька взаємопов'язаних компонентів. По своєму складу ВВП як сума доданих вартостей включає наступні основні елементи: споживання основного капіталу, оплату праці, податки на виробництво, за вирахуванням субсидій і чистий оборотний прибуток.

На основі ВВП можна розрахувати похідні показники ефективності комплексного розвитку регіону:

показник регіональної ефективності господарської діяльності (Ер):

$$Ер = ВВП/РІ$$

де РІ – регіональні витрати, що включають фонди оплати праці, амортизаційні відрахування, витрати матеріальних ресурсів;

показник соціальної ефективності розвитку регіональної економіки (Ес):

$$Ес = ВВП/Ч$$

де Ч – середньорічна чисельність населення регіону;

показник ресурсомісткості господарської діяльності (Рс) або його зворотне значення – ресурсовіддача (Рот):

$$P_c = MP / \text{ВВП}, \quad P_{ot} = \text{ВВП} / MP$$

де MP – обсяг матеріальних ресурсів, що затрачують;

показник екологічності господарської діяльності (E_m):

$$E_m = OB / \text{ВВП},$$

де OB – сумарний обсяг викидів забруднюючих речовин в оточуюче середовище.

Як специфічний показник комплексного розвитку економіки регіону можна здійснити розрахунок економічного збитку від дії асоціальних чинників. Під останніми маються на увазі чинники, що роблять негативний вплив і грають регресивну роль в розвитку регіону. Асоціальні чинники формуються в результаті порушення збалансованості і комплексності розвитку регіонів, існування довготривалих диспропорцій, обумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. Наслідками таких порушень є деформації в підсистемах регіону, деградація природного середовища і інші асоціальні явища. Можна розрахувати кількісно дію асоціальних чинників в регіоні у вигляді економічного збитку (EY):

$$EY = U_3 + EPHC + EPB + UTK + UN_{\text{Яп}} + BUC + UP + UB + UOB + UDR,$$

де U_3 – збиток від забруднення навколишнього середовища і порушення екологічної рівноваги; $EPHC$ – економічні втрати від травм, нещасних випадків, дорожньо-транспортних подій і ін.; EPB – економічні втрати від хвороб; UTK – економічний збиток від технічних катастроф і інших надзвичайних подій; $UN_{\text{Яп}}$ – збиток від несприятливих явищ природи; BUC – збиток від високої смертності населення; UP – збиток від злочинності; UB – збиток, викликаний безробіттям; UOB – збиток, викликаний зупинкою виробництва; UDR – збиток від інших чинників.

Величину збитку від дії асоціальних чинників в даний час підрахувати неможливо, оскільки немає відповідної статистичної бази і методики розрахунків. Проте розміри EY можуть досягати значних величин і стати причиною стагнації економіки. Це часто спостерігається в депресивних і кризових районах і свідчить про необхідність вживання термінових заходів по стабілізації економіки.

Проте найскладнішим аспектом даної проблеми є оцінка рівня комплексності розвитку регіону. Останній визначається системою репрезентативних показників, що характеризують стан економіки, фінансів, соціальної сфери, екологічної обстановки і ін. необхідно відзначити, що в питанні про оцінку рівня соціально-економічного розвитку регіону (території) серед вчених не існує однозначного визначення. І пов'язано це, перш за все, з визначенням оцінки, яка, у свою чергу, залежить від цілей дослідження. Цілі можуть бути різні і відповідно до них розробляється система показників. Так, заслуговують уваги індикатори розвитку регіону, розроблені Н.Е.Симоновою [9, стор.354]:

індикатори економічного розвитку (обсяги, темпи зростання виробництва); структура виробничих витрат (матеріальні витрати, оплата праці і т. ін.); рентабельність; податкове навантаження; сальдо платіжного балансу; інвестиційна активність; соціальні індикатори (рівень розвитку (падіння) невиробничої сфери і динаміка джерел її фінансування, включаючи рівень платних послуг; зайнятість і оцінка рівня безробіття (повної і прихованої); динаміка номінальних і реальних доходів населення, структури його витрат; показники соціальної підтримки груп населення з низьким рівнем доходу; загальні індикатори (оцінка рівня і чинників інфляції, доходи і витрати основних суб'єктів економіки, населення, товаровиробників, виробників нематеріальних послуг для населення, регіонального бюджету і позабюджетних фондів, державного бюджету, основні параметри економічного механізму регулювання соціально-економічних процесів).

З рейтинговим підходом до оцінки рівня розвитку підприємства знайомлять Протасов В.Ф. [8, стор.78] із співавторами. За їх даними, загальний рейтинг території складається з рейтингу стану і рейтингу перспективи. Як оцінні індикатори загальних рейтингів території розглядається чотири групи чинників, що визначають конкурентні

переваги території: виробничі, попит, структура, масштаби і перспективи зростання внутрішнього ринку, наявність пов'язаних галузей, характер управління і рівень конкуренції на внутрішньому ринку.

Здібність до розширеного відтворювання і збалансованість регіонального відтворювання – найважливіші критерії комплексності розвитку. Ті ж самі дані якості економіки визначила Налетова Н.А. [7, стор.67], назвавши їх потенціалом розширеного відтворювання.

Як показник збалансованості (В) В.С.Немчинов пропонує прийняти відношення вартості фондів розширеного відтворювання до потенціалу розширеного відтворювання. Чим ближче цей показник до одиниці, тим більше збалансована економіка. Ступінь відхилення від одиниці характеризує, з одного боку – ($B < 1$), ступінь надмірності капіталовкладень, а з іншою – ($B > 1$) – ступінь недокапіталізації і перевиробництва.

Рядом авторів пропонується система показників, що відображають ефективність ресурсоспоживання. Так, на думку Дранко О.И. [3, стор.87] відношення фактичного рівня ефективності до максимально можливого покаже абсолютну ефективність ресурсоспоживання, а одержаний сумарний результат, що доводиться на душу населення, слід вважати найоб'єктивнішою кінцевою кількісною оцінкою ефективності суспільного виробництва в регіоні.

Розрахунки коефіцієнтів ресурсозберіганні (K_p) для будь-якого виробу, товару, продукту пропонує Михайлова-Стакнюта И.А. [6, стор.68] результуючий коефіцієнт ресурсозберігання нею визначається як добуток приватних коефіцієнтів, що відображають етапи виробництва, експлуатації і ліквідності продукції:

$$K_p = K_{п} * K_{мтф} * K_{с} * K_{н} * K_{е} * K_{у}$$

де K_p – результуючий коефіцієнт ресурсозберігання; $K_{п}$ – коефіцієнт переробки; $K_{мтф}$ – коефіцієнт ресурсозберігання у виробництві; $K_{с}$ – коефіцієнт змінності (сезонності) використання виробу; $K_{н}$ – коефіцієнт експлуатаційної надійності; $K_{е}$ – енергетичний коефіцієнт; $K_{у}$ – коефіцієнт утилізації.

Вказані коефіцієнти розраховуються за допомогою відповідних показників ресурсовикористання. Даний підхід дозволяє визначити пріоритетні напрями ресурсозберігання в регіоні, а також найефективніші напрями розвитку підприємств і галузей.

Поліпшити достовірність оцінки можна вживанням критерію оцінки результатів на основі використання показників економічного потенціалу підприємства.

Цей критерій будується по наступній схемі:

$$K = \Phi / H \text{ або } K = \Pi / H$$

де Φ – фактично досягнута величина показника; Π – планова величина показника; H – нормативна величина показника (норматив потенційної можливості).

Відповідно до вказаного критерію була побудована система наступних показників:

Коефіцієнт використання економічного потенціалу підприємства ($K_{еп}$), який визначається по формулі:

$$K_{еп} = \text{ВРП} / \text{ЕП}$$

де ВРП – фактичний (планований) валовий внутрішній регіональний продукт, одержаний на території в даному році; ЕП – величина економічного потенціалу в річному вимірюванні.

При цьому відхилення від $K_{еп} = 1$ свідчить про те, що недовикористано потенційних можливостей економічної системи ($K_{еп} < 1$), або про повне використання внутрішніх резервів системи із залученням зовнішніх ресурсів ($K_{еп} > 1$).

Подальший аналіз потребує розрахунку показника оцінки рівня потенційних можливостей економічної системи (при $K_{еп} < 1$):

$$\Delta K_{еп} = (\text{ЕП} - \text{ВРП} / \text{ЕП}) * 100.$$

- Коефіцієнту використання активної частини економічного потенціалу регіону:

$$Кеп = ВРП/ЕП,$$

де ЕП – величина активної частини економічного потенціалу регіону.

- Коефіцієнту залучення економічних ресурсів регіону:

$$Ка = ЭП / ЕП.$$

- Коефіцієнту ефективності економічних ресурсів регіону:

$$Кер = ЕП/Р$$

- Коефіцієнту використання локального потенціалу і-го вигляду:

$$Кеп = Ді/ЕПі,$$

де Ді – величина фактичного річного доходу, що доводиться на і-й вид економічного ресурсу;

ЕПі – економічна оцінка локального потенціалу і-го вигляду в річному вимірюванні.

При цьому величина сумарного економічного потенціалу регіону може бути вимінена як сума локальних потенціалів:

$$ЭП = \sum_{i=1}^n ЭП_i$$

де $i=1,2,..,n$ – кількість локальних потенціалів, що входять в систему економічного потенціалу.

Висновки. Оцінка на основі обліку потенційних можливостей економічної системи дозволяє не тільки більш об'єктивно визначити порівняльний рівень досягнень, але і створити передумови для підвищення якості і обгрунтованості планів (програм) регіонального розвитку, що розробляються з урахуванням зміни чинників, які впливають на ефективність використання економічного потенціалу.

Литература

1. Аранчій В.І., Чумак В.Д. Фінансова діяльність підприємств: Навч. посібник. - К.: ВД Професіонал, 2004. - 240с.
2. Гиляровский Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. - СПб.: «Питер», 2002. - 256с.
3. Дранко О.И. Финансовый менеджмент: Технологии управления финансами предприятия.: Уч. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004, - 351с.
4. Ковалев В.В. Финансовый анализ – М.: Финансы и статистика, 2001, 354 с.
5. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле. - М. - 1994. - 548с.
6. Михайлова-Стакнюта И.А. Оценка финансового состояния предприятия. - Мн.: „Наука и техника”, 1994, - 435с.
7. Налетова И.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М. - 2004, 128с.
8. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия: производство, финансы, инвестиции, маркетинг. - М. 2004 - 536с.
9. Симонова Н.Е. Оценка предприятия. - М. - 2004. - 464с.

Ю.М. Уварова

АНАЛІЗ ІНОВАЦІЙ ЗА СФЕРОЮ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В статті проаналізовано види інновацій за сферою їх впровадження на машинобудівному підприємстві: товарні, технологічні, технічні, організаційні, соціальні і змішані.

Постановка проблеми. Глобалізація економічних відносин у світовій економіці, проблеми обмеженості ресурсної бази, конкуренція, що постійно загострюється, примушують шукати нові принципи розвитку і управління підприємствами, неодмінним атрибутом яких стають інноваційні процеси. Інноваційні процеси в економіці пов'язані з пошуком, розробкою, освоєнням, удосконаленням і подальшою комерціалізацією нових товарів, продуктів, технологій, техніки на основі побудови ефективних організаційних структур і методів господарювання. У зв'язку з цим пріоритетним напрямом на шляху розвитку підприємств є створення цілісної, а значить ефективної системи управління інноваційним процесом на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток інноваційного управління внесли вітчизняні вчені-економісти: І.А. Тульпа, О.М. Сумець, В.П. Александрова, Н.В. Краснокутська, І.А. Павленко, В.Н. Геєць, О.П. Осика. Серед зарубіжних вчених можна відзначити роботи наступних авторів: Г.Л. Багієва, С.В. Валдайцева, О.П. Градова, В.П. Гуніна, В.Ф. Ершова, Б.В. Мільнера, Г.Я. Гольдштейна. Цими авторами вирішене велике коло питань теоретичного і методологічного характеру. Проте, не дивлячись на значну кількість робіт в області управління інноваційними процесами, багато методологічних і методичних питань цієї важливої проблеми в нових умовах господарювання ще не достатньо розроблено.

Мета статті. Метою статті є аналіз інновацій за сферою їх впровадження на машинобудівному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існують різні підходи до класифікації інновацій. Це викликано, в основному, відмінністю в об'єктах і предметах досліджень. Реалізація інноваційного процесу неможлива без розвитку системи чинників і умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу. Кожне окреме підприємство, як комерційна організація за мету своєї діяльності ставить, як правило, отримання прибутку. Виробниче підприємство має основну нагоду для отримання прибутку через виробництво продукту і реалізацію товару на ринку, звідси виникає необхідність розгляду цільової спрямованості в організації інноваційного процесу. Такий підхід дозволяє чітко змінювати характеристики продукту як результату виробничої діяльності (собівартість) і товару як предмету споживання (ціна) під потреби споживачів, що змінюються. Цей процес здійснюється в рамках сучасної функціональної структури підприємства (служба маркетингу, служба збуту, технічні і виробничі служби підприємства), яка обумовлює виробничі характеристики продукту, та споживчі якості товару або все це в сукупності.

За сферою впровадження на машинобудівному підприємстві можна визначити наступні види інновацій: товарні, технологічні, технічні, організаційні, соціальні і змішані інновації.

Товарні інновації націлені на задоволення споживацького попиту, через сукупність цінових і якісних характеристик, що визначають успіх товару на внутрішньому і зовнішньому ринках. Товарні інновації дозволяють створювати високу споживчу вартість товару, удосконалити його здатність задовольняти вимоги споживачів, що постійно змінюються, при мінімальних витратах у виробника (якщо ставиться задача

розробки раціонального асортименту) або у споживача (якщо оцінюється можливість використання товару) [1]. Кажучи про товарну інновацію в цілому, конкурентоспроможність товару є порівняльною характеристикою споживчих і вартісних властивостей даного товару по відношенню до товару-конкурента і визначається як відношення корисного ефекту до ціни споживання (ціна товару + ціна його експлуатації) [2].

Технологічні інновації в найзагальнішому значенні несуть нові технологічні рішення, впровадження яких змінює технічні характеристики та виробничу структуру підприємства [3]. Конкретизуючи даний вид інновацій, відзначимо, що технологічні інновації відносяться до області змін технології, технологічного переділу, ототожнюють собою зміни в частині способів виробництва і споживання продукції, що випускається або нової.

Технічні інновації – важлива складова для вживання нових технологій на виробництві, оскільки нові технології вимагають нову техніку для свого впровадження, оскільки техніка є основою виробничої діяльності людини, що включає знаряддя праці, предмети праці і технологічний процес [4]. Технологічні і технічні інновації взаємообумовлені власною природою їх виникнення.

Перш ніж розглянути організаційні інновації, помітимо, що організаційна структура підприємства – це синтез виробничої і управлінської структури підприємства. Звідси витікає, що даний вид інновації пов'язаний з новими методами організації управління в рамках підприємства пов'язаних з впровадженням інновацій (нова структура принципів виробництва, зростання масовості виробництва, нові методи організації виробництва, нова виробнича і організаційна структура підприємства) і управління ними.

Соціальні інновації є мотиваційним важелем для організації ефективного функціонування підприємства. Вони регулюють взаємостосунки між працівником і працедавцем, пов'язані з удосконаленням системи охорони праці, заробітної платні, у тому числі системи оплати праці або преміювання за виконання наднормативної програми або з певними досягненнями в розвитку підзвітної ділянки на підприємстві. Так само, дана категорія асоціюється з екологічними програмами, добродійністю господарюючого суб'єкта.

Останнім видом інновації по даній ознаці є змішана інновація. Кожний окремих вид інновацій, в більшості випадків, не може бути застосований в чистому вигляді, а процес оновлення йде комплексно і взаємообумовлено.

Висновки. Таким чином, визначені види інновацій за сферою їх впровадження враховують особливості функціонування і розвитку машинобудівного підприємства в ринковому середовищі. Одним з напрямів подальших досліджень в даній області є дослідження взаємодії чинників інноваційного розвитку і їх ролі на різних стадіях життєвого циклу інновацій.

Література

1. Денисов Г.А., Коменецкий М.И., Остапенко В.В. Инновации: отечественный и зарубежный опыт (анализ) – М.: Макс Пресс. – 2001. – 240 с.
2. Цветков А.Н. Государственный организационно-экономический механизм научно-технических нововведений. – СПб.: СПбГИЭА. – 1997. – 142 с.
3. Большой экономический словарь/ под ред. А.Н. Азрилияна. - 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики. – 1999. – 1248 с.
4. Ершов В.Ф. Реструктуризация производственных систем в машиностроении / В.Ф. Ершов; СПбГИЭУ. – СПб., 2002. – 214 с.

Е.В. Федорова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – ВАЖНАЯ ФУНКЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрена основная функция социального менеджмента – функция управление персоналом. Показана реализация данной социальной функции на предприятии.

Постановка проблемы. Социальные функции управления — это особые виды деятельности, выражающие направления или стадии осуществления целенаправленного воздействия на связи и отношения людей в процессе производственной деятельности и управления ими. Состав функций управления должен обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение ее состояния. Система социального менеджмента является совокупностью форм и способов реализации социальных функций на предприятии [6].

Одной из таких важных функций социального менеджмента является функция управление персоналом — вид управленческой деятельности, которая осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующей организацией работы.

Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, конечно же, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало принципиальное изменение роли человека в производстве. Прежде он считался рядовым фактором и по значению мало, чем отличался от оборудования или сырья, и более того, в основном к ним приспособлялся. Обеспечить высокую конкурентоспособность предприятия без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства организации. Как привлечь в организацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных людей?

Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в организации роль «катализатора» в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятию за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех работников.

Поэтому, так важно понять как работает функция управлением персоналом при наличии социального менеджмента на предприятии, ведь социальный менеджмент, опираясь на фундаментальные знания теории социального управления, на общие принципы технологизации социального пространства, методы разных наук, преследует более прагматические цели — получить наибольший социальный эффект на данном отрезке социального пространства при наименьших управленческих издержках [6].

Чем выше конечный результат, тем меньше потери управления, тем выше эффективность социального менеджмента на предприятии, тем лучше реализованы его социальные функции, одной из которых является — функция управление персоналом.

Анализ исследований и публикаций. Сегодня ученые считают, что знание и понимание человека, возможностей его поведения в организации — важнейший элемент современной управленческой и организационной культуры, суть менеджерской революции. Проблема лишь в том, чтобы научиться измерять разность творческих потенциалов личностей, своевременно выявлять разнонаправленность творческой одаренности людей с детства и создавать условия (социальные и личностные) для наиболее полной их реа-

лизации на благо общества, в том числе в сфере управления. Проблема управления персоналом в последнее время очень актуальна и рассматривается в трудах многих авторов Л.Н. Албастовой [1], В.И. Кабалиной [3], А.Я. Кибанова [5], Ю.Д. Красовского [4], В.Н.Иванова, В.И.Патрушева [6]. Однако следует отметить необходимость дальнейшего рассмотрения данного вопроса, с учетом реализации функции управления персоналом при наличии социального менеджмента на предприятии.

Таким образом, целью статьи является рассмотрение одной из важных функций социального менеджмента – функции управления персоналом, которая должна обеспечить набор и отбор персонала, разработку «философии предприятия», кодекс делового поведения персонала, осуществлять планирование карьеры, ежегодно проводить аттестацию персонала, разрабатывать программы для его обучения и развития. Сегодня в условиях всеобщей интеллектуализации производства человек стал его основной движущей силой. Поэтому сейчас кадры предприятия – основной (штатный) состав квалифицированных работников организации, или ее персонал, становятся ее главным богатством [2].

Изложение основного материала. Вторая половина XX-го столетия и особенно завершающая часть, сильно изменили взгляды ученых и практиков на роль персонала в деятельности предприятия, в достижении им заданных параметров производственно-хозяйственной деятельности. Персонал является главным фактором конкурентного преимущества как с точки зрения управления персоналом, так и с точки зрения социального менеджмента, так как при правильном его использовании любое предприятие может добиться успеха, не смотря на усиливающуюся в современных условиях конкуренцию и высокие темпы научно-технического прогресса.

Предприятие в своей основе держится не только на технологической, но и на социальной составляющей своей деятельности в работе с кадровым потенциалом. Поэтому, кадровую основу, которую стремятся сохранить руководители, для успешной деятельности предприятия, составляют не просто квалифицированные с точки зрения технологии рабочие, хорошо знающие специфическое для предприятия оборудование и умеющие его обслуживать и ремонтировать. В нее входят также дисциплинированные и надежные работники, от которых зависит деятельность и воспроизводство предприятия как социального организма и которые находятся в ключевых звеньях сети социальных связей предприятия.

Технические ресурсы – это производственная квалификация работника. Социальные ресурсы – можно определить как запасы творческой энергии личности (социальные, познавательные, деятельностные), социальной организации и общества в целом – содружества людей, организаций, институтов, социальных групп. Эти запасы человеческой энергии огромны, некоторые ученые сравнивают их с энергией атомного ядра. Одной из самых актуальных сегодня является проблема «распаковки» этого огромного потенциала, раскрытия творческих возможностей человека, социальных организаций и направления этих источников прогресса в созидательное русло [6].

Перед социальным менеджером стоит проблема найти механизмы управления социальными ресурсами и средства их качественного и количественного измерения. Социальные ресурсы работника в широком смысле – это все его социальные связи, не только на предприятии, то есть включенность в широкие социальные сети, выходящие за рамки предприятия. Специфические социальные ресурсы работника – это его место в социальной сети на предприятии, в неформальной социальной структуре. Обладание специфическими социальными ресурсами позволяет работнику не только самому продвигаться по служебной лестнице внутри предприятия, но и «хлопотать» за родственников и знакомых, выступать «рекомендателем» при их трудоустройстве на предприятие [3].

Сейчас есть десятки подтверждений того, насколько прав был Коллинз, описывая развитие великих компаний. И дело тут не в размерах компаний. Опыт показывает, что она верна для любой компании, даже маленькой – из нескольких десятков человек (см. табл.1) [7].

Сегментация персонала на предприятии

Персонал	Разделяют структуру ценностей компании	Не разделяют структуру ценностей компании
Приносят результат	1. Ваши самые ценные люди берегите их	3. Ваши постоянные проблемы и конфликты. Только единицы из них при больших усилиях вы сможете перевести в 1 квадрат
Не приносят результат	2. Давать шанс снова и снова. Если приложить усилия, могут перейти в 1 квадрат	4. Уволить в течение 24 часов!

Людей из 1-го квадрата в компаниях всегда единицы. Это те люди, которых Джим Коллинз называет «нужными людьми» (или их еще называют «компетентны»). Независимо от должности, которую они занимают, это «золотой фонд» вашей компании – делайте что угодно, но они должны остаться у вас. Людей из 4-го квадрата в большинстве компаний не так уж много – от 10% до 25%. И с ними решение должно быть простым быстрым, так как при отсутствии у них приверженности вашим ценностям и результатам их работы сделать с ними вы никогда и ничего не сможете. И основную массу сотрудников составляют люди из 2-го и 3-го квадрата – вот где зона вашего повышенного внимания. При постоянной работе и тех и других можно перевести в 1-й квадрат (только с людьми из 2-го квадрата это сделать значительно легче, чем с людьми 3-го квадрата: профессиональные навыки можно развить у человека за полгода, жизненные ценности могут меняться в течение нескольких лет) [7].

Как считает Ю. Д. Красовский, формализованное управление выполняет мобилизующую функцию, ибо включает работников в организацию на основе необходимых требований, заставляя их подчиняться. В этом смысле оно является первичным, базовым [4].

Персонизованное управление выполняет стимулирующую функцию, ибо вовлекает работников в самоорганизацию на основе раскрытия их способностей в деле. В этом смысле оно является вторичным, надстроечным. Формализованное управление — рациональное — ориентирует руководителя на жесткие требования, а работников — на подчинение этим требованиям. Персонизованное управление — социальное — предполагает со стороны руководителя «мягкие» требования, а со стороны работников — самостоятельность в решении деловых проблем.

Руководителю следует научиться делать замеры своих управленческих ориентаций и уметь пользоваться ими. Важно знать: какие предпочтения должны быть у руководителя в период становления организации, в период развития, в период кризиса? Как изменятся, направление его деятельности в зависимости от начала и окончания рабочего цикла и по отношению, к каким работникам? Когда следует применять мобилизующую организационную стратегию, а когда стимулирующую?

Использование в полном объеме кадрового потенциала предприятия является важным стратегическим фактором, а управление персоналом – важной функцией социального менеджмента на предприятии определяющей его успех [1].

Выводы. Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция социального менеджмента, в течение XX-го века сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления.

Управление персоналом, как социальная функция, явилась объективным продолжением человеческой потребности и способности к самосохранению, но уже на более высоком уровне – уровне человеческих организаций [5].

Поэтому, внедрение и реализация на предприятии социальной функции управления персоналом, является важнейшей основой экономической эффективности работы предприятия при наличии социального менеджмента.

Литература.

1. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие.– М.: «Издательство ПРИОР», 1998.- 228 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Курс лекций для студентов вузов. – М., 1996 – 380 с.
3. Кабалина В.И. Структура внутреннего рынка труда //Экономика /Библиотека WORLD-MOBILE.NET.
4. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. М., 1997.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации М.: 1997. – 219с.
6. Социальный менеджмент: Учебное пособие/ В.Н.Иванов, В.И.Патрушев, Н.С. Данакин и др.; Под ред. В.Н.Иванова, В.И.Патрушева, - М.: Высш. шк., 2001. – 207с.
7. Рубцов Ю. Острые зубы или пышный хвост: два способа управления, какой выберете вы? // Управление персоналом. – 2004. - №16. – С.67-68.

УДК 65.012.123

И.Г. Филиппова

АНАЛИЗ СКОРОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ В ИЕРАРХИИ УПРАВЛЕНИЯ

Моделируется процесс восходящих коммуникаций в иерархии управления с точки зрения их влияния на эффективность управленческих решений. Вводится и обосновывается понятие перекрестной связности управленческих задач. Предлагается алгоритм оптимального группирования организационных единиц с целью снижения уровня перекрестной связности управленческих задач и повышения автономности управленческих решений.

Постановка проблемы. Управленческая деятельность усложняется пропорционально динамике глобализационных и инновационных процессов в экономике. Проблема эффективного управления становится все более и более связана с эффективностью реагирования в сокращающихся временных диапазонах относительной стабильности.

Целью данной статьи является определение моделей и методов повышения эффективности управленческих решений. В рамках исследования процесса принятия управленческих решений важность исследования структуры управления обусловлена тем, что процесс декомпозиции управленческих задач происходит в соответствии с существующей организационной иерархией управления.

Анализ публикаций. Многочисленные работы различных авторов, посвященные проблеме оптимизации иерархии управления, демонстрируют большое разнообразие подходов, моделей и методов. Глубокий анализ проблемы оптимизации организационной структуры управления с точки зрения минимизации управленческих издержек иерархии принадлежит таким авторам, как Губко М.В.[4],[5], Новиков Д.А.[7],[8], Воронин А.А.[1],[2],[3], Мишин С.П.[6]. Однако некоторые аспекты оптимизации иерархии управления, связанные с эффективностью процесса принятия управленческих решений, остаются недостаточно исследованными.

Изложение основного материала. Иерархия управления представляет собой граф, вершинами которого являются менеджеры, или руководящие должностные позиции. Для упрощения описания модели будем называть эти позиции и менеджеров, занимающих

эти позиции, обобщенно – блоки управления, или блоки принятия решений. На самом нижнем уровне управления входящий поток информации можно считать результатами замеров текущего состояния управляемых объектов. Время t_1 между принятием решения и реакцией управляемой системы минимально. Непосредственный контроль за результатом принятого решения дает возможность оперативно корректировать ошибочные решения с минимальными потерями.

На следующем уровне иерархии руководитель уже не осуществляет непосредственного наблюдения за объектом управления, а оперирует отчетами (результатами наблюдений) r_2 менеджеров первого уровня, где r_2 – норма управляемости второго уровня. Возникает временная задержка, обусловленная необходимостью распределения времени менеджера второго уровня между подчиненными ему менеджерами первого уровня. Если $\{\varphi_{2j}\}$ ($j = 1, \dots, r_2$) – вектор приоритетов распределения времени T менеджером второго уровня между подчиненными ему r_2 менеджерами первого уровня, где φ_i – целое положительное число от 1 до r_2 , то задержка во времени, вызванная очередностью задач менеджера второго уровня, будет:

$$\Delta t_2(i) = T * \varphi_{2i} / r_2 \quad (1)$$

Результирующее значение временной задержки по ветке иерархии j будет суммой задержек на каждом уровне иерархии с учетом очередности подчиненного. Количество ветвей иерархии будет равно количеству менеджеров самого нижнего, первого уровня, т.е. m_1 .

Максимальная задержка по ветке иерархии j будет в том случае, если на каждом уровне иерархии соответствующий менеджер был «последним» в очереди к менеджеру верхнего уровня, у которого он находится в подчинении. В этом случае на каждом уровне иерархии отношение φ_{ki} / r_k будет равно 1, и время задержки на каждом уровне будет максимальным, т.е. равным T . Тогда максимально возможная временная задержка по любой ветке иерархии будет:

$$\Delta t_{\max} = N * T \quad (2)$$

где N – количество уровней иерархии.

Минимальная задержка по любой ветке иерархии будет тогда, когда на каждом уровне иерархии менеджер предыдущего уровня будет оказываться первым в очереди. В этом случае φ_{ki} будет равно 1, и:

$$\Delta t_{\min} = T * \sum 1/r_j, \quad j = 1, N \quad (3)$$

Для иллюстрации того, как распределяется время поступления информации (величина, обратная скорости движения информации по различным ветвям иерархии) рассмотрим случай, когда количество уровней иерархии $N = 5$. Пусть количество исполнителей в подчинении менеджеров первого уровня – 720 чел.

Таблица 1

i	1	2	3	4	5
r_i	6	5	4	3	2
m_i	120	24	6	2	1

В табл. 1 i – уровень иерархии, r_i – норма управляемости уровня i , m_i – количество менеджеров, находящихся на i -ом уровне иерархии.

В программе Microsoft Excel строится модель, автоматически производящая расчет временной задержки поступления информации по каждой ветви иерархии управления на верхний уровень согласно распределению приоритетов (очередности) блоков управления на всех уровнях иерархии в соответствии с формулами (1), (2), (3).

Рис. 1 иллюстрирует результаты расчетов при произвольном распределении приоритетов. Из рис. 1 видно, что при любой расстановке приоритетов всегда будет одна ветка иерархии с максимальной скоростью прохождения информации, и одна – с минимальной скоростью. Управление приоритетами позволяет ускорить прохождение информации по отдельным веткам иерархии только с одновременным снижением скорости прохождения информации по остальным веткам. Для обеспечения оптимального функционирования системы управления необходимо, чтобы приоритеты фк_к были функциями от определенных характеристик информации, проходящей по веткам иерархии.

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы об ограничениях, свойственных системам управления:

5) увеличение количества уровней управления приводит к возрастанию времени процесса принятия управленческого решения;

6) управление приоритетами различных ветвей иерархии в процессе принятия решений отражается на скорости принятия решений, и увеличение скорости информационных потоков по одной из ветвей иерархии приводит к неизбежному снижению скорости движения информации по остальным ветвям;

7) Из общего числа ветвей иерархии управления всегда будет одна и только одна ветвь с минимальной скоростью прохождения информации, а так же одна и только одна ветвь с максимальной скоростью информационных потоков.

Из результатов проведенного анализа вытекает, что:

а) количество уровней иерархии имеет ограничение сверху, т.е. мы имеем дело с оптимизационной задачей, имеющей ограниченную область допустимых решений;

б) решение оптимизационной задачи, заключающееся в определении оптимального количества уровней иерархии управления и оптимальной нормы управляемости на каж-

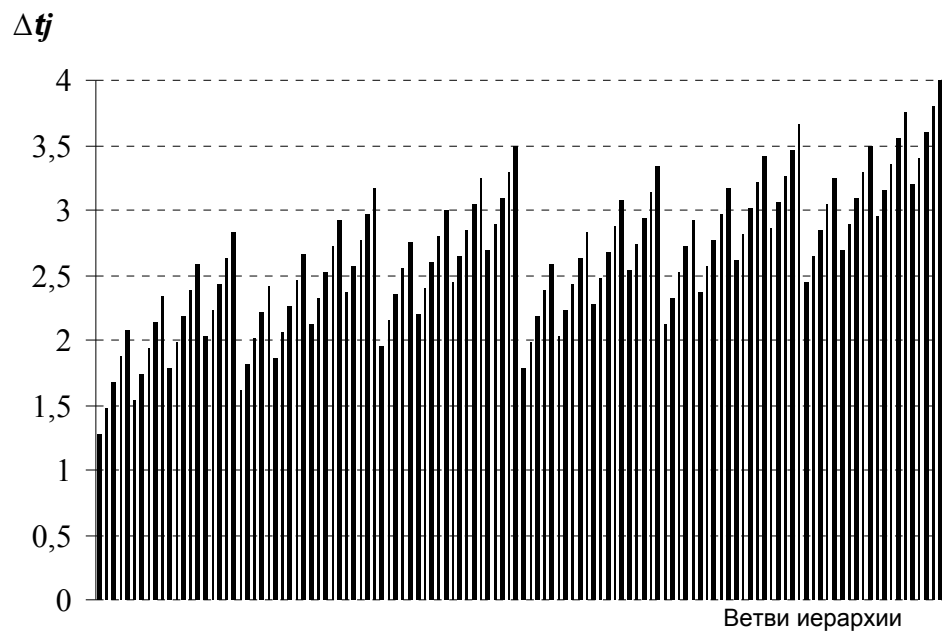


Рис. 1.

дом уровне иерархии, является необходимым, но не достаточным условием обеспечения максимально возможной эффективности процесса принятия управленческих решений. Дальнейшая оптимизация заключается в создании системы оперативного управления приоритетами ветвей иерархии.

Задача оптимизации иерархии управления автоматически дополняется задачей оптимизации функционирования иерархии. Для дальнейшего анализа введем понятие «перекрестной связности задач» как дополнительного критерия оптимизационной задачи, помимо критериев срочности и важности, которые впервые были использованы американским президентом Д. Эйзенхауэром при расстановке приоритетов управленческих задач.

Критерий связности дает представление о том, какое воздействие имеет информация в данной ветви иерархии на остальные информационные потоки. Предположим, что по критериям срочности и важности лидирует ветка иерархии k , однако ветка j , имеющая гораздо более низкие значения критериев срочности и важности, имеет высокое значение критерия связности с информационными потоками в ветке k . В этом случае приоритет ветви иерархии управления j является функцией приоритета ветки k , что позволяет обеспечить полноту и адекватность информационных потоков в системе управления.

Критерий связности относится не к самой ветви иерархии, а к информационным потокам этой ветви, поскольку в различных ветвях иерархии в различные интервалы времени могут возникать информационные потоки различной степени связности.

Пусть m_i – порядковый номер блока управления i -ого уровня. Пусть функция $g(x)$ осуществляет округление вверх аргумента x (т.е. округление x до ближайшего целого, больше или равного аргументу x). Введем оператор F , действие которого можно представить следующим образом:

$$F: m_1 \rightarrow \{m_2, \dots, m_N\} = \{g(m_1/r_2), g([g(m_1/r_2)]/r_3), \dots\}$$

Таким образом, оператор F ставит в соответствие каждому блоку управления первого уровня упорядоченное множество блоков управления соответствующей ветви иерархии. Можно расширить действие оператора F до отображения множества конечных исполнителей во множество блоков управления соответствующей ветви иерархии управления.

Задача оптимизации иерархии управления заключается в определении такого оператора F , который наиболее оптимальным – с точки зрения заданных критериев – образом выполняет отображение множества исполнителей во множество ветвей иерархии управления. Блоки принятия решений, являющиеся элементами множества, описывающего ветвь иерархии, имеют индексы, или порядковые номера, что позволяет упростить процедуру математического описания модели. В нашем представлении мы отождествляем элементы множеств с их индексами, но в общем случае элементами множеств являются должностные позиции, имеющие условную нумерацию на каждом уровне иерархии управления. Результатом действия оператора F будет множество векторов $\{v_i\}$, каждый из которых описывает ветвь иерархии: $v_i = \{m_{i1}, m_{i2}, \dots, m_{iN}\}$.

По каждой ветви иерархии снизу вверх (от элемента m_{i1} до элемента m_{iN}) идут потоки информации, и в каждом блоке m_{ik} на каждом уровне иерархии k осуществляется синтез входящих информационных потоков. Информационные потоки на входе блока принятия решений содержат данные о параметрах управляемой системы и значениях факторов внешнего окружения.

Каждый блок управления m_{ik} имеет свой встроенный механизм обработки и синтеза информации. Частично этот механизм отражает корпоративные стандарты информационного обмена, частично обусловлен образовательными и квалификационными параметрами блока принятия решений m_{ik} (менеджера). В результате прохождения всей со-

вокупности входящих информационных потоков через блок управления mik происходит анализ влияния факторов на функционирование управляемой системы и прогнозирование ближайшего состояния, в котором должна оказаться управляемая система, т.е. моделирование ситуации. Если при моделировании не возникает конфликтов и противоречий, т.е. структура информации не противоречит модели, то процесс принятия управленческого решения происходит без осложнений.

Проблема – это противоречие, возникающее в процессе синтеза информации на одном из уровней управления (в одном из блоков управления mik).

Пусть множество $\{\xi_i\}$ – набор показателей, характеризующих состояние управляемой системы, $\{\omega_i\}$ – значения факторов внешней среды, влияющих на показатели $\{\xi_i\}$. Для каждого блока принятия решений $z = mj_k$ существует множество управленческих показателей $\{\xi_{zi}\}$ и множество факторов $\{\omega_{zi}\}$. При этом множество факторов $\{\omega_{zi}\}$ может содержать элементы, которые являются одновременно элементами множества $\{\xi_{xi}\}$ для блока принятия решений $x = mn_k$, т.е. существуют непустые пересечения множеств $\{\omega_{zi}\}$ и $\{\xi_{xi}\}$ при $n \neq j$.

Проблема может быть вызвана:

а) расхождением между прогнозируемыми и реальными показателями функционирования управляемой системы $\{\xi_{zi}\}$ при данных значениях факторов $\{\omega_{zi}\}$;

б) выходом значений факторов внешней среды $\{\omega_{zi}\}$ за пределы ожидаемой (вероятной) области значений;

в) появлением новых факторов, влияние которых на управляемую систему не изучено и не поддается прогнозированию. Это означает расширение множества $\{\omega_{zi}\}$.

Проблема может быть локальной – возникшей на самом нижнем (первом) уровне иерархии управления или глобальной – возникающей на самом верхнем уровне иерархии.

Все возможные пересечения множества факторов $\{\omega_{zi}\}_{i=1,\dots,n}$ блока z с множествами показателей $\{\xi_{xi}\}_{i=1,\dots,m(x)}$ всех остальных блоков управления x (для всех $x \neq z$) является описанием связности задач управления блока принятия решений z . Количество элементов связности, т.е. элементов пересечения, характеризует степень сложности процесса принятия решений.

Связность одних задач будет убывающая, а других – возрастающая. Например, два подразделения, управляемые менеджерами x и z уровня k , могут иметь непустое пересечение множества факторов $\{\omega_{zi}\}_{i=1,\dots,n}$ со множеством показателей $\{\xi_{xi}\}_{i=1,\dots,m(x)}$. Если при этом менеджеры x и z находятся в подчинении одного и того же менеджера у уровня $k+1$, то на уровне $k+1$ связность убывает, поскольку происходит объединение множеств показателей всех подразделений, подчиненных одному менеджеру. Если же менеджеры подчинены разным менеджерам уровня $k+1$, то связность не убывает, так как происходит объединение всех множеств связности.

Одним из немаловажных направлений оптимизации иерархии управления с точки зрения повышения эффективности и скорости процесса принятия управленческих решений является минимизация связности задач путем оптимального построения отображения F .

Количественно перекрестная связность задач двух блоков управления x , z одного уровня n иерархии характеризуется количеством элементов на пересечении множеств $\Omega_{nz} = \{\omega_{zi}\}_{i=1,\dots,n(z)}$ и $\Psi_{nx} = \{\xi_{xi}\}_{i=1,\dots,n(x)}$, а так же $\Omega_{nx} = \{\omega_{xi}\}_{i=1,\dots,m(x)}$ и $\Psi_{nz} = \{\xi_{zi}\}_{i=1,\dots,m(z)}$, т.е. количество элементов объединения пересечений η_{nxz} :

$$\eta_{nxz} = [\Omega_{nz} \cap \Psi_{nx}] \cup [\Omega_{nx} \cap \Psi_{nz}] \quad (4)$$

Объединение менеджеров x и z под руководством одного менеджера у уровня $n+1$ приведет к снижению перекрестной связности задач на следующем уровне иерархии на величину η_{nxz} .

Для решения задачи в программе Microsoft Excel для каждого уровня иерархии управления строится таблица, элементами которой являются значения перекрестной связности задач всех блоков управления предыдущего уровня (табл. 2). Оптимальное группирование осуществляется пошаговым алгоритмом, путем определения максимальных значений перекрестной связности задач.

Таблица 2

	m1	m2	m3	...	mk
m1		η^{n12}	η^{n13}	...	η^{n1k}
m2	η^{n12}		η^{n23}	...	η^{n2k}
m3	η^{n13}	η^{n23}		...	η^{n3k}
...
mk	η^{n1k}	η^{n2k}	η^{n3k}	...	

Норма управляемости уровня $n+1$ равна $gn+1$. Создаем первую пустую группу $G1$ и выбираем (произвольно) первую строку табл. 2. Добавляем элемент $m1$ в группу $G1$.

До тех пор, пока количество элементов в группе меньше $gn+1$, производим следующую последовательность действий: определяем максимальный элемент $\eta^{n1x} = \max \{\eta^{n1i}\}$ в строке $m1$, и добавляем соответствующий элемент (блок) $mх$ в группу $G1$. Одновременно обнуляем значения перекрестной связности задач для всех элементов группы (и в столбце $mх$, и в строке $mх$) в исходной таблице.

По завершении предыдущего цикла, если преобразованная таблица не пуста, из оставшихся элементов выбираем любой и начинаем формирование следующей группы, т.е. повторяем предыдущий цикл. Полученное решение минимизирует перекрестную связность задач на следующем уровне иерархии, что повышает степень автономности управленческих решений менеджеров, управляющих группами G_i .

Литература.

1. Воронин А.А., Мишин С.П. Оптимальные иерархические структуры. – М.: ИПУ РАН, 2003.
2. Воронин А.А., Мишин С.П. Алгоритмы поиска оптимальной структуры организационной системы // Автоматика и телемеханика. – 2002. № 5. – с. 120-132.
3. Воронин А.А., Мишин С.П. Модель оптимального управления структурными изменениями организационной системы // Автоматика и телемеханика. – 2002. № 8. – с. 136-150
4. Губко М.В. Математические модели оптимизации иерархических структур. - М.: ЛЕНАНД, 2006. - 264 с
5. Губко М.В., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Классификация моделей анализа и синтеза организационных структур // Управление большими системами. – 2004. – Вып. 6. – с. 5-21
6. Мишин С.П. Оптимальные иерархии управления в экономических системах. – М.: МПСОФТ, 2004
7. Новиков Д.А., Петраков С.Н. Курс теории активных систем. М.: СИНТЕГ, 1999. – 104 с.
8. Новиков Д.А. Сетевые структуры и организационные системы. М.: ИПУ РАН, 2003. – 108 с.
9. Garicano L., Hubbard T.N. Hierarchies, Specialization, and the Utilization of Knowledge: Theory and Evidence from the Legal Services Industry. – NBER Working Papers 10432, 2004

О.С. Харитонова

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В СИСТЕМІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті проаналізовано елементи конкурентоспроможності підприємства в системі забезпечення його економічної стійкості: частка ринку, здібність до розвитку, виробничі і збутові потужності, вибір стратегії, здатність вищого керівництва ухвалювати ефективні рішення, результати діяльності в попередньому періоді.

Постановка проблеми. Стійкий економічний розвиток підприємства досягається в результаті проведення політики підтримки конкурентоспроможності підприємства і його продукції, а саме підвищення рівня організації виробництва, розвитку науково-технічної бази, рівня кадрового потенціалу, відносно продукції – поліпшення якісних показників, використання нових принципів ціноутворення. В сучасних умовах особливу актуальність і значущість набуває проблема забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства на основі формування раціонального механізму управління його конкурентоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління конкурентоспроможністю підприємства достатньо висвітлено у працях науковців: А.Е. Воронкової, О.Р. Туровця, І.З. Должанського, Т.О. Загорної, П.Л. Гордієнко, В.С. Пономаренко, Н.А. Дробитько, О.М. Тридіда, Ю.Б. Іванова та інших. Вони пропонують різноманітні методологічні підходи до оцінки, аналізу і управління конкурентоспроможністю підприємства і концепції її підвищення. Проблема ж забезпечення стійкого функціонування підприємств, через свою багатоплановість і складність, залишається поки недостатньо розробленою. Таким чином, велика практична значущість і недостатнє наукове опрацювання питань стійкої діяльності і управління конкурентоспроможністю підприємства в ринковому середовищі визначає актуальність цієї публікації.

Мета статті. Метою статті є дослідження елементів конкурентоспроможності підприємства в системі забезпечення його економічної стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі економічної стійкості ґрунтується на зміні і корегуванні її основних елементів. Тому необхідно визначити і систематизувати складові конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена через упорядковану ієрархію чинників. На першому рівні знаходиться частка ринку (частка підприємства у в загальному обсягу продаж аналогічних товарів всіх фірм) є найважливішим показником конкурентоспроможності продукції даної фірми. Ця частка визначається в основному наступними чинниками: відносною якістю, ціною споживання, рівнем післяпродажного обслуговування, масштабами фінансування розробок і виробництва, потенціалом збутової мережі, масштабом рекламної діяльності, термінами поставок та ін.

На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність повинна бути підкріплена трьома найважливішими чинниками: здібністю до розвитку (інноваційним потенціалом), достатніми виробничими і збутовими потужностями.

На третьому рівні ієрархії конкурентоспроможність компанії визначається вибором стратегії, що забезпечує зростання або збереження частки товарів, що продаються фірмою, на ринку.

На четвертому рівні ієрархії конкурентоспроможність компанії визначається здатністю вищого керівництва ухвалювати такі рішення, які реалізують на практиці забезпечення трьох перших чинників конкурентоспроможності: інноваційного потенціалу, виробничих і збутових потужностей.

На п'ятому рівні конкурентоспроможність компанії визначається результатами її діяльності в попередньому періоді. Тут особливо важливий прибуток як джерело ресурсів, що спрямовуються на боротьбу за ринок. Чим більше прибуток, тим вище конкурентоспроможність, і навпаки, чим вище конкурентоспроможність, тим більше прибуток.

Тільки при високій конкурентоспроможності, підприємство зможе забезпечити собі стійкі позиції на ринку. Тому з урахуванням виділених елементів конкурентоспроможності підприємства сформуємо системні уявлення про основні компоненти процесу її забезпечення.

Перший компонент процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку: пропозиція через систему збутової мережі якісного, недорогого товару з високим рівнем сервісу і післяпродажного обслуговування, завдяки масштабній рекламі, добре відомій потенційному споживачу; вживання широкої системи знижок, продажу у кредит і пільг; здійснення доставки товару в найкоротші терміни.

Другий компонент забезпечення конкурентоспроможності підприємства пов'язаний з: визначенням відношення до запропонованого товару споживачів, конкурентів, посередників на основі проведення маркетингових досліджень, що здійснюється, для того, щоб з'ясувати які додаткові характеристики повинен мати продукт для оптимального задоволення потреб покупця; маркетинговими дослідженнями, які покликані виявляти існуючих і потенційних конкурентів – виробників аналогічної продукції.

Третій компонент – можливість підприємства швидко реагувати на результати маркетингових досліджень по товарах, конкурентам, і в цілому ринковій кон'юктурі. Це припускає те, що підприємство може гнучко адаптувати організаційну, виробничу, технологічну і економічну складову своєї діяльності до вимог ринку.

Четвертий компонент забезпечення конкурентоспроможності підприємства – його прагнення до власного новаторства і лідерства в області виробництва продукції, шляхом виявлення невикористаного організаційного, технологічного, виробничого, ресурсного потенціалу.

І, нарешті, п'ятий компонент процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства – використання одержаних переваг в технологіях, організації, управлінні для виходу на новий сегмент і нішу ринку.

Висновки. Забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства з позиції управління конкурентоспроможністю повинне здійснюватись на основі постійного аналізу визначених рівнів ієрархії за означеними компонентами.

Використання детального структурування чинників конкурентоспроможності дає можливість сформулювати модель управління конкурентоспроможністю за критерієм максимізації економічної стійкості підприємства, на основі якої можна визначати напрямки розвитку підприємства та обирати відповідні стратегії.

Вказані компоненти процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства покликані у будь-який момент відхилення елементів виробничої системи від заданих ринком параметрів, повернути їх в початковий стійкий стан. Тому, в подальших дослідженнях будуть розроблені методичні рекомендації з оцінки і забезпечення конкурентоспроможності підприємства для досягнення його стійкого функціонування.

О.Г. Харічкін, О.О. Скорик

ТИПІЗАЦІЯ І ДОСЛІДЖЕННЯ ХАРАКТЕРУ ЗАДАЧ ПОБУДОВИ АМОРТИЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

В статті розглядаються процеси побудови амортизаційних відрахувань. видових сукупностей об'єктів основних засобів в різних умовах господарювання.

Постановка проблеми. Нові реалії життя поставили проблему: як пристосувати багатоваріантну амортизацію кожного об'єкту основних засобів до загальних інтересів підприємства і який метод нарахування амортизації застосувати до того чи іншого активу.

Аналіз досліджень та публікацій. Нарухування амортизації в умовах багатоваріантного вибору схем та строків супроводжується відсутністю теоретичних економічних досліджень на рівні підприємства. Деякі напрямки цих процесів розкриті в публікаціях Голова С., Орлова С., Саблука П., Білухи М. та інших.

Метою статті є дослідження побудови і забезпечення амортизаційних процесів загальногосподарського та специфічного характеру, аналіз взаємозв'язку стратегічних цілей підприємства та методів нарахування амортизації до того чи іншого активу в різних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, основи наукової системи знань у будь-якому напрямку починаються із систематизації – класифікації і групування предметів і явищ реальності.

Якщо розглядати господарську діяльність як певну цілісність, то в ній можна виділити два напрямки, які обумовлюють дві сфери проблем і задач побудови амортизаційних процесів – загальногосподарського та специфічного характеру. Задачі загальногосподарського характеру – це ті, які вимушені вирішувати всі суб'єкти господарської діяльності. Задачі специфічного характеру – це ті, що притаманні тільки господарським структурам, які працюють в таких сферах діяльності, де амортизаційні процеси мають особливий і вузький характер.

Амортизаційні процеси загальногосподарського характеру структуруються за трьома напрямками свого прояву. Вони поділяються:

- амортизація матеріальних активів;
- амортизація нематеріальних активів;
- процеси амортизації, пов'язані з фінансовими інвестиціями.

Амортизація нематеріальних активів і фінансових інвестицій об'єктивно є новими явищами для вітчизняної господарської практики явищами. Нормативні матеріали, що регулюють ці процеси, мають досить загальний характер, амортизаційним аспектам в них приділяється небагато уваги, вони досить специфічні, потребують спеціальних досліджень.

У постіндустріальній економіці зростає роль як нематеріальних активів так і фінансових інвестицій. Але Україна в даний час лише шукає свої шляхи до постіндустріальної економіки. Поки що її господарська система має чіткі риси економіки індустріального типу, де матеріальні складові діяльності відіграють відповідну роль. Всі суб'єкти господарської діяльності вимушені, насамперед, займатися амортизацією матеріальних активів. Об'єктивно цей напрямок побудови амортизаційних процесів є самим поширеним, він породжує багато складних проблем, тому концентруємо увагу на дослідженні амортизації матеріальних активів. Так, як мова йде про амортизацію, розглядатися будуть процеси її побудови для матеріальних активів – амортизацію основних засобів підприємств.

Для вияву сучасного бачення задач побудови механізмів амортизації основних засобів необхідно чітко зрозуміти що вони собою представляють з точки зору господарської практики побудови амортизаційних процесів.

З точки зору побудови амортизаційних процесів основні засоби підприємства утворюють певні ієрархічні рівні:

- окремі об'єкти основних засобів;
- функціональні сукупності об'єктів основних засобів;
- видові сукупності об'єктів основних засобів;
- вся сукупність об'єктів основних засобів.

Структура основних засобів підприємства представляє собою ієрархічну конфігурацію, яка надає амортизаційним процесам кожного підприємства ексклюзивний характер, який впливає на амортизаційні процеси і надає творчий характер їх побудови. Виявлення сутності і причин такого стану речей вимагає чіткого розуміння ієрархічної побудови амортизаційних відрахувань основних засобів в межах одного підприємства.

Для побудови амортизаційних процесів важливе місце мають особливі видові сукупності об'єктів основних засобів, які податкове законодавство визначає як групи основних фондів. Це добре відоме всім господарське поняття, з яким вони мають справу щоквартально, розробляючи чергову декларацію про доходи і витрати підприємства за звітний період.

Бухгалтерська амортизація стосується кожного окремого об'єкта основних засобів, а податкова – групи основних фондів. Але це не значить, що існує лише два види задач побудови амортизаційних процесів на підприємстві. Реально їх може бути значно більше. Визначається це структурою основних засобів підприємства, котрі, як було вже відмічено, мають ексклюзивний характер побудови для кожного підприємства. Справа в тому, що гнучкий підхід бухгалтерської амортизації зовсім не означає, що ці процеси розглядаються по кожному об'єкту основних засобів. Бухгалтерська амортизація рахується по кожному об'єкту, а визначається за функціональними сукупностями об'єктів. Оскільки на підприємстві всі основні засоби за логікою діяльності цього підприємства пов'язані виробничими і господарськими зв'язками у функціональні сукупності об'єктів основних засобів, так і амортизаційні процеси пов'язані тією ж логікою між собою. Для усіх об'єктів основних засобів функціональної групи логіка амортизації одна, тому і метод, і строк, і норми амортизації будуть єдині. Саме цього вимагає логіка господарської діяльності і здоровий глузд. Бухгалтерам просто доцільно діяти саме так. Зрозуміло, що сама фрагментація об'єктів основних засобів і встановлення доцільних амортизаційних схем для функціональних груп основних засобів – це не компетенція бухгалтера, а власників або менеджерів підприємства. Подібна фрагментація амортизаційних процесів і відповідно задач їх побудови наведена на рисунку 1.

Схема підкреслює, що амортизаційні процеси функціональних і видових сукупностей об'єктів основних засобів можуть знаходитися між собою у різних співвідношеннях. Ці поняття можуть співпадати, а можуть і не співпадати.

Зараз має місце багатоваріантний підхід до побудови амортизаційних процесів, який дає можливість пристосовувати амортизацію кожного об'єкта основних засобів до загальних інтересів підприємства. Тільки особа, яка добре розуміє стратегічні цілі підприємства, формує їх, може знати який метод нарахування амортизації слід застосувати до того чи іншого активу підприємства. Цією особою аж ніяк не може бути бухгалтер підприємства, безпосередніми функціональними обов'язками якого є розуміння і забезпечення поточних задач підприємства. Давно нам пора зрозуміти, що зміна форми нормативних документів з інструктивного характеру на рекомендаційний, як того вимагають реалії часу, в умовах радикальних змін стереотипів діяльності. Не чітке формулювання документу буде сприйматись всіма з позицій стереотипів минулого.

Акцентувавши увагу на провідній ролі власника у вирішенні питань забезпечення амортизаційних процесів свого майна, ми тим самим чітко визначили існування актуальної і дуже серйозної для умов України проблеми – відсутність розуміння цього у широкого загалу господарників. У більшості підприємств, що реалізують свої бізнес-проекти і позиціонують себе як власники і менеджери діючих підприємств, домінує звичний для часів централізованої економіки стереотип розуміння логіки господарської діяльності – побудова і забезпечення амортизаційних процесів на підприємствах є виключно прямим функціональним обов'язком бухгалтерів цих підприємств. Вони на свій розсуд, керуючись діючими нормативними документами у сфері побудови амортизаційних процесів, проектують і забезпечують їхню реалізацію, несучи всю повноту відповідальності, як перед власниками підприємства, так і перед державою, інтереси якої представляє податкова адміністрація.

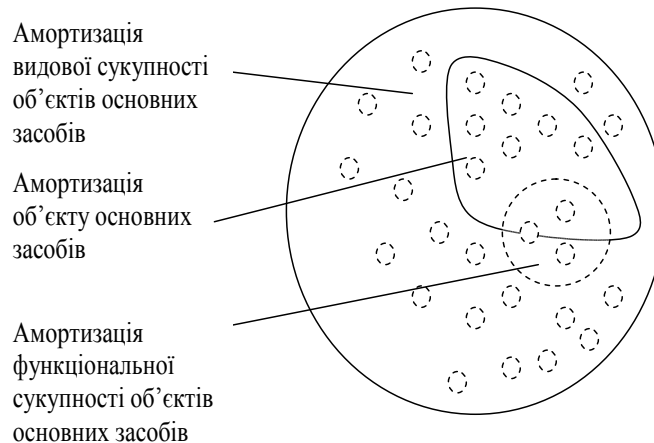


Рис. 1. Схема фрагментації кола задач побудови амортизаційних процесів основних засобів підприємства

Подібний стереотип мислення не відповідає логіці ринкової економіки й об'єктивно уповільнює розвиток ринкових відносин. У певній мірі, умови для підтримання такого стереотипу сприйняття господарської діяльності створюють нормативні документи, які призначені регулювати і спрямовувати діяльність суб'єктів господарювання у напрямку побудови амортизаційних процесів. Їхня, звична з часів централізованої економіки адресація бухгалтерському складу підприємства створює ілюзію про визначеність процесів амортизації й об'єктивно відволікає власників майна чи менеджерів, які діють за дорученням і від імені власників, від необхідності управління процесами амортизації та можливості їхньої побудови у сприятливому для власних інтересів руслі.

Висновки:

1. Амортизація не є самоціллю господарювання, але спрямована для досягнення певних підприємницьких цілей розвитку.
2. У певних ситуаціях амортизація може бути логічним орієнтиром господарських дій в напрямку акумулювання інвестиційних коштів.

Література

1. Національні стандарти бухгалтерського обліку: П(С)БО 7 „Основні засоби”, П(С)БО 8 „Нематеріальні активи”, П(С)БО 12 „Фінансові інвестиції” // Все про бухгалтерський облік. – 2005. - № 13.

С.М. Цвілий, Д.П. Михайлик

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ МЕНЕДЖЕРІВ В СИСТЕМІ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

Розглянуто питання перегляду і зміщення акцентів у навчальному процесі щодо формування вмінь професійних менеджерів та формулювання пріоритетів надання консультаційних послуг менеджерам-практикам і підприємцям

Постановка проблеми. Надання високої оцінки національній системі освіти й світове визнання її якості – це факт нашої історії, який слід ідентифікувати як “минуле”. Насьогодні, система вищої освіти потребує невідкладного реформування та відповідних змін. Приєднання нашої освіти до болонського процесу повинно зробити її універсальною та допомогти випускникам ВНЗ реалізувати себе не тільки в Україні, але й на території єдиної Європи.

Сьогодні можна констатувати, що освіта стала менш якісною, а переважна більшість випускників ВНЗ не є конкурентоспроможними на європейському ринку праці. Диплом менеджера в нашій країні роботодавцями сприймається не зовсім адекватно. Це ставить нові завдання освіті, яка повинна орієнтуватися при підготовці фахівців на підтримку балансу вимог “економіки знань” і “економіки вмінь”. Одночасно, набуття системою вищої освіти України болонських перетворень повинно бути зорієнтоване лише на її розвиток та отримання нових якісних ознак при збереженні позитивного досвіду.

Огляд публікацій. Питанню підвищення якості управління присвятили докторські дисертації такі науковці, як М.М.Іванов, С.М.Іванюта, О.А.Іщенко, Н.П.Шульга. Останнім часом дидактикою менеджмент-освіти займаються багато вчених, зокрема: М.О.Беседін, І.В.Ващенко, О.І.Гуторов, Ю.М.Комар, Г.Є.Мазнев, В.Є.Момот, Н.С.Миронова, В.М.Нагаєв, О.І.Пронін й ін. Над реалізацією бізнес-освітніх менеджмент-програм, передусім програм МВА, в Україні займається достатньо науковців, педагогів і практиків, серед яких найбільшу активність останнім часом проявляють А.Власова, Ю.Михайленко, Дж.Конбере, С.Кові, Д.Коулман.

Зрозуміло, що конкурентна економіка будуватиметься сьогодні не на зниженні витрат, а на підвищенні якості продуктів, впровадженні інновацій, професійній підготовці кадрів. Ці вимоги можуть бути задоволені лише за рахунок використання вдалого менеджменту. Одним із напрямків якісної підготовки менеджерів є система вищої освіти. Сучасний бізнес все більше інтегрується з наукою, доступ до якої практично можливий тільки через ВНЗ.

Так, аналіз сучасних досліджень говорить про актуальність підвищення якості підготовки менеджерів в системі безперервної освіти. На нашу думку, буде корисним поширення на зміст навчання досвіду мережі підприємств малого та середнього бізнесу, які впроваджують якісну систему менеджменту.

Мета статті. Завдання цієї статті полягає у визначенні вимог керівників підприємств малого та середнього бізнесу до сучасних менеджерів, й на основі цих вимог перегляд і зміщення акцентів у навчальному процесі щодо формування вмінь професійних менеджерів й формулювання пріоритетів надання консультаційних послуг менеджерам-практикам і підприємцям.

Виклад основного матеріалу. Модернізація системи вищої освіти в Україні має деякі загальні положення з Болонським процесом, але за багатьма напрямками вона йо-

му не відповідає. Керівники ВНЗ можуть за рахунок власних зусиль розробити перехідні положення щодо адаптації існуючої системи освіти до європейської. При цьому доцільно зосередити увагу на таких напрямках:

- створення нових учбових планів з урахуванням досвіду європейських університетів, зменшення кількості спеціальностей та спеціалізацій;
- налагодження зв'язків з закордонними ВНЗ щодо обміну досвідом (створення програм обміну студентами та викладачами й процедури реалізації);
- структурування інформації про Болонський процес, його переваги й наслідки для ВНЗ на основі створення Інтернет-порталу.

Все це є позитивними напрямками в процесі інтеграції нашої освіти у європейську, але практично всі вони виключають децентралізовану схему формулювання завдань до формування вмінь менеджерів, тобто залишаються неврахованими вимоги бізнесу до “набору” вмінь менеджерів, і це є недоліком.

Останнім часом набувають популярності в нашій країні MBA-програми, але їх прихильниками, передусім, є представники крупного бізнесу, які можуть дозволити навчання власних менеджерів за “великі” кошти. Для підвищення власного освітнього рівня та набуття якісної освіти менеджери середнього та малого бізнесу мають такі альтернативи: бізнес-школи; професійні програми та сертифікації; короткострокові програми; конференції; публікації; книги; тренінги. Всі ці заходи, як правило, мають несистематичний характер.

Менеджери середнього та малого бізнесу найбільш “проігноровані” закладами освіти в процесі переходу до болонських перетворень. В цій ситуації пріоритетності набуває попит на отримання безпервної освіти в ВНЗ за умов надання її на новому якісному рівні з урахуванням практичних вимог бізнесу. Взаємозв'язок ВНЗ із студентами та представниками бізнесу показано на рис. 1.

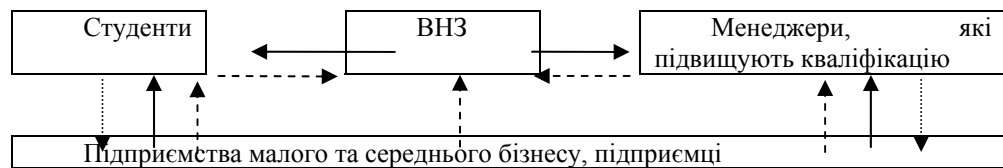


Рис. 1. Взаємодія суб'єктів ринку освіти щодо підвищення якості підготовки менеджерів в системі безпервної освіти:

- ▶ - контроль якості отримання та отриманих знань та вмінь;
- - - - -▶ - вимоги до змісту якісних знань та вмінь;
-▶ - реалізація отриманих знань і вмінь.

Як видно на рис.1, основні напрямки взаємодії між ВНЗ і підприємствами малого та середнього бізнесу реалізуються через студентів й менеджерів, які підвищують кваліфікацію, тобто які безпосередньо отримують безпервну освіту в конкретному ВНЗ. Завданнями ВНЗ є отримання інформації про вимоги до змісту якісних знань та вмінь менеджерів, які потрібні бізнесу.

Однак, ініціатива повинна виходити від “регіональних” ВНЗ, тобто тих ВНЗ, більшість випускників яких свої знання в найближчому майбутньому планують втілити на підприємствах, так званого, регіонального рівня. З цієї позиції, необхідно наголосити, що вимоги бізнеса до студентів-випускників зосереджуються, передусім, на можливості практичної реалізації їх знань. Пріоритетну можливість працевлаштування мають ті випускники, які в процесі навчання в ВНЗ (або паралельно з ним) сформували власний набір вмінь.

Нами був проведений аналіз діяльності низки підприємств середнього й малого середнього бізнесу, які функціонують на території м. Запоріжжя та Запорізького регіону. На першому етапі дослідження пропонувалося 38 керівникам фірм назвати п'ять найбільш значимих для підприємства здібностей менеджера. Це дозволило сформулювати такі вимоги бізнесу до його вмінь:

- реалізація політики фірми шляхом задоволення інтересів бізнесу;
- вирішення екстремальних проблем шляхом прийняття екстремальних рішень з огляду на ситуацію, яка склалася;
- управління часом шляхом раціонального делегування повноважень;
- ідентифікація і прийом на роботу високоякісних фахівців шляхом їх відбору за пріоритетом досвіду;
- перевірка "фірмової придатності" людей шляхом моніторингу їх дій та поведінки в проблемних ситуаціях;
- розширення й поглиблення компетентності спеціалістів шляхом підвищення складності завдань, відповідної мотивації та підтримки;
- стратегічне мислення і створення механізму досягнення цілей шляхом ефективного цілеутворення й авторитарного контролю їх виконання;
- встановлення інформаційних "фільтрів" шляхом підбору потрібного секретаря і ліквідації "сервісних" функцій на цій посаді;
- підтримка зовнішніх зв'язків шляхом встановлення взаємовигідних стосунків з представниками безпосереднього оточення;
- уникнення конфліктів в колективі шляхом створення певної ієрархічної структури з відповідним пріоритетом певних людей та посад;
- бути лідером у колективі за рахунок власного авторитету.

На другому етапі на основі вказаних одинадцяти вмінь нами виділено чотири основні фактори менеджменту, які мають вагоме значення для бізнесу:

- організаційне лідерство (2, 3, 8, 10, 11);
- кадрова політика (4, 5, 6);
- стратегічне мислення (1, 7);
- зовнішні контакти (9).

Далі ті ж керівники повинні були визначити, який з цих факторів здійснює найбільший вплив на діяльність фірми та забезпечує їй успіх в сьогоденних умовах функціонування малого та середнього бізнесу. Треба було оцінити фактори в порядку зменшення їх значимості для фірми (тобто 1 - найбільш значимий, 4 - найменш значимий). Відповіді керівників, які поставили на перше місце найбільш значимий фактор, розподілилися таким чином: організаційне лідерство (12 відповідей), кадрова політика (2), стратегічне мислення (7), зовнішні контакти (17). Результати опитування представлені у % на рис. 2

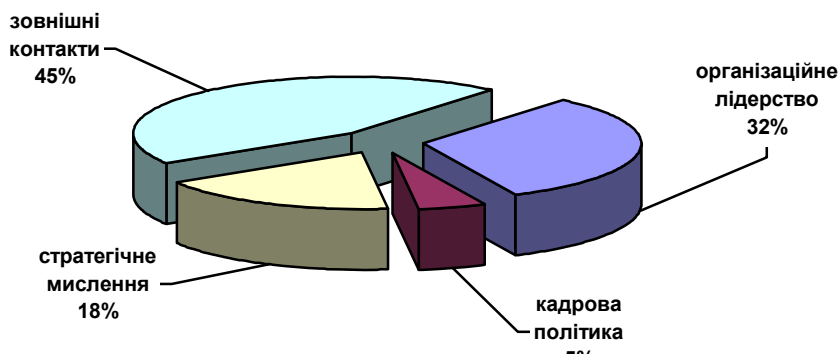


Рис. 2. Оцінка значимості фактору для менеджменту фірми

Як видно на рис.2, представники малого та середнього бізнесу віддають пріоритет при формуванні вмінь менеджерів встановленню вигідних контактів і налагодженню процесу комунікацій з представниками зовнішнього оточення. З їх точки зору найменше часу у навчанні слід приділяти питанням кадрової політики. Безумовно, отримані результати повинні представляти інтерес для викладачів та бути орієнтиром у планах ВНЗ при розробці освітніх програм.

Оскільки розвиток методології наукового та освітнього виховання студентів сьогодні потребує переорієнтації роботи ВНЗ з лекційно-інформативної у індивідуально-диференційовану особисто-орієнтовану форму, то необхідним є втілення адекватного принципу формування знань і вмінь студентів, що підкреслює доцільність розробки нових оригінальних підходів до організації навчальних занять, які б максимально поєднували теоретичну, наукову і практичну інформацію, а також стимулювали самоосвіту студентів.

Одним з таких підходів є поєднання у просторі й часі інтелектуального потенціалу студентів та викладачів в межах конкретного ВНЗ. Це передбачає проведення семінару або ділової гри за принципом розподілення ролей у межах розгляду та прийняття рішень щодо певної регіональної проблеми. Такий семінар може поєднувати: студентів денного відділення (теоретичні питання), заочного відділення (практичні питання), аспірантів (наукові питання) і магістерантів (дослідницькі питання). Тобто, на семінарі проблема набуває гідного розгляду й отримує як мінімум чотири різні бачення свого розв'язання. При цьому акцент слід робити не на обов'язкове вирішення проблеми, а на її розгляд. Викладач є менеджером такого семінару й виконує роль координатора діяльності різних груп. Для набуття статусу відкритого необхідно та корисно також залучати менеджерів-практиків, які є представниками бізнес-структур.

Переваги, які виявлені під час проведення такого семінару:

- відхід від універсальних та розвиток конкретних навичок;
- взаємодія з реальними, а не віртуальними, менеджерами-практиками;
- робота над вирішенням проблеми та прикладами місцевого рівня;
- прийняття колективного рішення на базі обміну думками та досягнення консенсусу між учасниками;
- виробляється відчуття присутності «тут і зараз» й причасності до проблеми, а не розгляд хрестоматійних кейсових фірм і ситуацій;
- формування менталітету мислення, а не вибір рішень з минулого досвіду;
- формування стимулу для самоосвіти всіх учасників.

Недоліки, які виявлені під час проведення такого семінару:

- відсутність можливості відбору учасників при формуванні груп;
- недостатність позитивного досвіду діяльності місцевих підприємств;
- відсутність чіткого механізму поширення досвіду роботи семінару;
- «інформаційна закритість» менеджерів-практиків;
- обмежена база підприємств та місцевих ситуацій.

Крім цього, проведення таких семінарів дозволило визначити переваги ВНЗ від їх проведення і розробити деякі рекомендації власне до ВНЗ щодо вдосконалення процесу надання якісної менеджмент-освіти студентам.

Так, ВНЗ від проведення семінарів отримує такі здобутки:

- підвищення іміджу ВНЗ;
- обізнаність про діяльність ВНЗ потенційних студентів;
- налагодження контактів з різноманітними підприємствами;
- можливість надання консультацій підприємцям;
- укладання контрактів з підприємствами щодо надання послуг освіти.

Рекомендації ВНЗ щодо вдосконалення процесу надання якісної освіти:

- комп'ютерна система управління діяльністю ВНЗ (розклад занять);
- використання сучасних інформаційних технологій у навчанні;

- розробка інтерактивних комплексів навчально-методичного забезпечення дисциплін менеджменту з урахуванням специфіки ВНЗ та регіону.

Висновки. Пріоритетні напрямки формування й реалізації вмінь менеджерів повинні бути відображені в учбових планах та програмах дисциплін менеджменту. Перспективною також є ідея організації відкритих семінарів.

Результати дослідження використовуються керівниками і підприємцями м. Запоріжжя, що дозволяє на практиці отримати позитивні зміни у формуванні організаційної культури й налагодженні прозорих стосунків у колективі.

Практичне значення дослідження полягає у реалізації процесу поєднання наукового, педагогічного й практичного досвіду, напрацьованого вищими навчальними закладами України в період адаптації до Болонського процесу.

Перспективними подальші розробки можуть бути в напрямку досліджень вимог представників крупного бізнесу щодо формування вмінь менеджерів й їх зіставлення з аналогічними вимогами підприємств середнього і малого бізнесу.

Література

1. Малий бізнес України: Підприємці здатні відродити країну. – К.: Асоціація “Єднання”, 1997. – 144 с.
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2006. – 384 с.
3. Пастернак-Таранушенко Г., Рожок В. Конкуренція. – К.: ЦНЛ, 2006. – 384 с.
4. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование /Пер. с англ. – Днепропетровск, БББ, 2005. – 800 с.
5. www.nbu.gov.ua; www.personal.net.ua; www.business.ua; www.educate.com.ua; www.mon.gov.ua

УДК 331.102.14

С.О. Цимбалюк

ВИКОРИСТАННЯ ЛІЗИНГОВИХ ПОСЛУГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У статті визначено основні причини поширення на практиці лізингу персоналу, висвітлено особливості залучення і використання персоналу на лізингових умовах, переваги та вірогідні проблем для різних суб'єктів лізингових відносин: найманого працівника, організації – замовника та провайдера лізингових послуг.

Постановка проблеми та огляд літератури. Лізинг персоналу є формою тимчасового залучення персоналу зі сторони. Фахівці у галузі підбору персоналу вважають, що лізинг є одним із найприбутковіших напрямів сучасного рекрутингу, і дану форму залучення та використання персоналу розглядають як прообраз ринку праці у майбутньому, та прогнозують відхід у минуле такого поняття, як постійна зайнятість.

Лізинг персоналу успішно застосовується у практиці багатьох країн світу. У США та країнах Європи біля 1% від загальної кількості зайнятих людей знаходяться у штаті організацій – лізингодавців. Щорічно кількість компаній, які спеціалізуються на лізингу персоналу, збільшується у 1,5 рази. Загальний оборот таких компаній перевищує 60 млрд. дол. на рік. Щорічний оборот найбільшої на цьому ринку міжнародної компанії Manpower оцінюється більше, ніж у 4 млрд. дол. [1, с.44]

Основною передумовою виникнення і використання лізингу персоналу є невідповідність наявних в організації компетенцій потребам у них. Вирішити дану про-

блему можна шляхом додаткового навчання співробітників, залучення спеціалізованих фірм, прийняття на роботу фахівців певного профілю на різних умовах зайнятості тощо. У випадку, якщо потреба у виконанні певного обсягу робіт має разовий або сезонний характер, наявні працівники в організації не мають можливості виконувати додаткові види робіт або не мають необхідних компетенцій, а їхнє навчання вимагатиме чимало коштів і часу, якщо на ринку відсутні фірми, які спеціалізуються на виконанні даних робіт, або їхні послуги дорого коштують, то організація може залучити необхідних співробітників на умовах лізингу.

Сьогодні потреба у залученні співробітників на умовах лізингу постійно зростає. У процесі реалізації різних бізнес-проектів керівництво компаній може виокремити завдання, які мають тимчасовий характер (проведення внутрішнього аудиту, розроблення програм реструктуризації, проведення рекламних акцій тощо). Тимчасова потреба у додатковій робочій силі також виникає у зв'язку із сезонними коливаннями попиту на певні товари чи послуги. Актуальними є дані питання у період відпусток, у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю працівників, їхнім перебуванням у тривалому відрядженні. Звісно, що недоцільно підбирати для роботи в організації працівника, потреба у якому через 1-2 місяці відпаде. Виходом із ситуації може бути залучення працівника на лізингових умовах без зарахування його до штату.

Не дивлячись на поширення лізингу персоналу на практиці, дані проблеми залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, залишаються недослідженими питання оформлення трудових відносин, розподілу відповідальності між сторонами лізингових відносин, захищеності найманих працівників та ін. Окремі теоретичні та практичні аспекти застосування лізингу персоналу розглянуті у працях російських та українських вчених і практиків: Б.Анікіна, С.Карташова, Д.Козлова, І.Кокорева, Р.Колосової, А.Коняєвої, Ю.Одегова, І.Рудої та ін. В Україні бракує системних досліджень проблем, пов'язаних із залученням і використанням персоналу на лізингових умовах.

Метою роботи є висвітлення особливостей використання лізингу персоналу, переваг та вірогідних проблем для різних суб'єктів відносин, що виникають при цьому.

Виклад основного матеріалу. Лізинг персоналу передбачає надання провайдером необхідних замовнику працівників у тимчасове користування. Лізингодавець надає на певний термін на певних умовах співробітників, які перебувають з ним у трудових відносинах, лізингоотримувачу. Співробітники зобов'язані протягом даного періоду працювати на організацію – лізингоотримувача.

Термін „лізинг персоналу” є дослівним перекладом англійського словосполучення „personal-leasing”, проте різновидом лізингу як оренди не є, оскільки людина може бути лише суб'єктом, а не об'єктом правових відносин. Відповідно до ст.3 Закону України „Про фінансовий лізинг” предметом договору лізингу може бути неспоживна річ, визначена індивідуальними ознаками та віднесена відповідно до законодавства до основних фондів. Не дивлячись на те, що застосування терміну „лізинг персоналу” є некоректним, саме він отримав широке розповсюдження на практиці.

Для позначення даної форми зайнятості використовується також термін „позикова праця” (рос. „заёмный труд”). Проте даний термін також є не зовсім коректним, оскільки відповідно до ст.1046 Цивільного кодексу України за договором позики одна сторона (позикодавець) передає у власність іншій стороні (позичальникові) грошові кошти або інші речі, визначені родовими ознаками, а позичальник зобов'язується повернути позикодавцеві таку ж суму грошових коштів (суму позики) або таку ж кількість речей того ж роду і такої ж якості. Оскільки людина не є річчю, то стосовно процедури передачі персоналу термін „позика” (рос. „заём”) також використовувати не можна. Як варіант, можна застосовувати термін „надання персоналу”.

Протягом тривалого часу, до 80-х рр., у багатьох країнах переважала думка, що лізинг робочої сили використовується лише для того, щоб уникнути обов'язків роботодавця відповідно до укладеного трудового договору. У більшості країн лізинг знаходив-

ся за межами закону, а діяльність приватних агентств із зайнятості була забороненою або обмеженою, що знайшло відображення у відповідних конвенціях та рекомендаціях МОП (Конвенції № 34, 88, 96, Рекомендація №1 від 1949 р.).

Ситуація змінилась в останні десятиріччя минулого століття. Структурні зрушення в економіці та на ринку праці, зміни в організації виробництва призвели до істотного перегляду способів використання людських ресурсів. Традиційні методи у багатьох випадках застаріли, виявились неефективними, такими, що не відповідають вимогам сучасної економіки, яка функціонує в умовах глобалізації та посилення конкуренції на внутрішньому і світовому ринках. На рівні національного законодавства багатьох країн з'явилась тенденція виводити лізингові агентства (агентства з тимчасового працевлаштування) за межі сфери застосування положень Конвенції МОП №96, які стосуються функціонування платних бюро з працевлаштування.

Під тиском даних обставин МОП визнала легітимність праці на умовах лізингу. У 1997 р. на 85-й сесії МОП були прийняті Конвенція №181 та Рекомендація №188, присвячені питанням діяльності приватних агентств зайнятості. Разом з іншими положеннями Конвенція № 181 допускає як законні послуги „наймання працівника спеціально з метою надання його праці третім особам, які безпосередньо організують і використовують працю даних працівників у власних інтересах”. Дана Конвенція установлює мінімальний рівень соціальних гарантій для таких працівників. З цією метою вона зобов'язує забезпечити адекватний захист працівників, залучених на умовах лізингу, стосовно дотримання наступних прав: свободи об'єднань; проведення колективних переговорів; мінімальної заробітної плати; тривалості робочого часу та інших умов праці; безпеки та гігієни праці; відшкодування шкоди, причиненої внаслідок нещасних випадків на виробництві та ін. [2, с.260-261]

Серед переваг залучення персоналу на умовах лізингу для організації - лізингоотримувача слід виділити наступні: отримання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості за короткий проміжок часу; зменшення обсягів ведення кадрової документації; відсутність простоїв, якщо тимчасовий співробітник захворів чи перебуває у відпустці, оскільки за договором агентство зобов'язане знайти йому заміну на даний термін без додаткової оплати; можливість зарахувати лізингового працівника до штату без додаткових витрат на підбір персоналу. Щодо останнього пункту, то провайдери лізингових послуг можуть установлювати мінімальні терміни лізингу, після закінчення яких організації мають право перевести даних співробітників до свого штату без додаткових витрат (наприклад, півроку чи рік).

Лізинг персоналу може бути взаємовигідною формою співробітництва з агентством і для працівника. Для лізингового працівника така форма працевлаштування є вигідною з огляду на наступне: можливість отримати необхідний досвід вирішення різних завдань та роботи у різних організаційних умовах; працівникові не потрібно самому шукати роботу, агентство пропонує різні вакансії; трудовий стаж не переривається (працівник знаходиться у штаті агентства); можливість налагодити ділові контакти та ін. Така форма зайнятості є вигідною для тих, хто навчається, оскільки дає їм змогу суміщати роботу з навчанням, і набувати необхідного досвіду. Досить вагомим стимулом роботи на умовах лізингу є можливість отримати пропозицію перейти на постійну роботу до організації – лізингоотримувача.

Поряд із позитивними сторонами даної технології управління персоналом, слід відзначити, що в Україні механізми її ще неурегульовані через відсутність відповідної правової бази, у зв'язку з чим права та інтереси найманих працівників часто залишаються не захищеними належним чином.

Супротивники позикової праці зазначають, що наймані працівники позбавлені можливості брати участь у соціальному партнерстві, а тому й захисту своїх прав та інтересів через колективні переговори. Ті, хто висловлює позитивне ставлення до використання позикової праці, зазначають, що інтереси таких працівників можуть бути за-

хищеними через участь у радах трудових колективів, сформованих лізинговими працівниками. Можливим також є створення профспілки лізингових працівників, що отримало поширення у зарубіжній практиці.

У свою чергу, залучення персоналу на умовах лізингу може мати ряд *негативних моментів і для організації – замовника*. Одна з вірогідних проблем – втрата конфіденційної інформації. Унаслідок несанкціонованого просочування через лізингових працівників інформації про особливості технологічного процесу, рекламної, маркетингової, збутової та кадрової політики організація може зазнати значних збитків. Для зниження вірогідних ризиків між замовником і провайдером має бути укладено договір про нерозголошення конфіденційної інформації. Аналогічний договір має бути укладений між провайдером і найманим працівником.

Крім того, залучення значної кількості лізингових працівників може негативно позначитись на корпоративній культурі замовника у випадку неправильного вибору провайдера лізингових послуг. Це, у свою чергу, може призвести до погіршення клімату у колективі, виникнення конфліктів між постійними та лізинговими працівниками, зниження трудової дисципліни. У зв'язку з цим організації слід ретельно вибирати провайдера лізингових послуг.

Неабияке значення має також проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером у сфері охорони праці, техніки безпеки, навчання персоналу та ін. Для уникнення непорозумінь у питаннях дотримання норм охорони праці і техніки безпеки, проведення профілактичних медичних оглядів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту від дії шкідливих факторів, підвищення кваліфікації працівників між замовником і провайдером мають бути чітко розділені зони відповідальності, що має знайти відображення у договорі.

Практика надання послуг з лізингу персоналу свідчить про те, що *провайдери даних послуг можуть також стикатись із певними проблемами*. Перша з них пов'язана із забезпеченням постійного завантаження лізингових співробітників. Після закінчення терміну дії договору із замовником агентство може не отримувати певний період часу замовлення на фахівців певної кваліфікації. Незважаючи на це, воно має утримувати працівників, з якими укладені безстрокові трудові договори, або ж звільняти таких працівників. Для того, щоб уникнути подібних проблем, агентства підбирають необхідних фахівців під конкретне замовлення і оформляють з ними строкові трудові договори.

Строкові трудові договори можуть укладатись також з фахівцями, які постійно користуються попитом з боку замовників лізингових послуг. Тоді підставою для розірвання трудових відносин з працівником після закінчення терміну дії договору із замовником є закінчення строку дії трудового договору відповідно до п.2 ст.36 КЗпП України. Проте якщо агентство переукладає строкові трудові договори з найманим працівником, то вони можуть вважатись такими, що укладені на невизначений термін відповідно до ст.39-1 КЗпП України. Дана проблема не може бути вирішена без законодавчої регламентації зайнятості на лізингових умовах.

Наступна проблема полягає у своєчасності виплати заробітної плати. Відповідно до ст.115 КЗпП України заробітна плата має виплачуватись працівникам регулярно у робочі дні у строки, установлені колективним договором, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує 16 календарних днів. При несвоєчасній сплаті замовником рахунків, заробітна плата може бути виплачена із затримкою, що може викликати невдоволення працівників і збільшити соціальну напруженість. У зв'язку з цим, при укладанні договору між замовником і агентством мають бути чітко визначені терміни оплати замовником рахунків та відповідальність у разі порушення ним установлених термінів. Крім того, трудовим законодавством має бути передбачена солідарна відповідальність замовника і провайдера за своєчасність виплати заробітної плати, створення належних умов праці тощо.

Відносини, які виникають під час залучення і використання персоналу на умовах лізингу, мають специфічні особливості. Основним суб'єктом є *працівник*, який укладає трудовий договір з роботодавцем, бере на себе зобов'язання особисто виконувати трудові функції.

Другим суб'єктом є організація, яка надає персонал. Дана організація підбирає працівників і укладає з ними трудові договори. Формально дані організації виступають у ролі роботодавця. Закон України „Про організації роботодавців” визначає роботодавця як власника підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності або уповноважений ним орган чи фізична особа, яка використовує найману працю. Законом не уточнено: роботодавець має особисто використовувати працю чи має право надавати у розпорядження третій стороні.

Якщо звернутись до згаданої вище Конвенції МОП №181, роботодавцем може виступати приватне агентство зайнятості, під яким розуміється будь-яка фізична чи юридична особа, незалежна від державних органів, яка надає послуги на ринку праці, у тому числі наймання працівників з метою надання їх у розпорядження третій стороні (п.1 ст.1 Конвенції).

Третім суб'єктом відносин, які виникають під час використання лізингу персоналу, є *замовник*, який виступає реальним роботодавцем. МОП пропонує називати його підприємством – користувачем, яким може бути фізична або юридична особа (п.1 ст.1 Конвенції №181).

При використанні лізингу персоналу виникають трудові та цивільно-правові відносини. Відносини між працівником і агентством регулюються, як вже зазначалось, трудовим договором. При цьому трудові відносини, які виникають між ними, мають певні особливості, оскільки трудову функцію працівник виконуватиме в іншій організації. Відповідно і свою специфіку матиме трудовий договір, оскільки складно передбачити у ньому окремі умови, такі, як місце, початок роботи та ін. Незалежно від того, на який термін укладається трудовий договір, у ньому обов'язково має бути зазначено, що фактично здійснювати трудову функцію працівник буде в інших організаціях.

Відносини між лізингодавцем та лізингоотримувачем регулюються цивільно-правовим договором про надання послуг. Відповідно до ст.901 Цивільного кодексу України за договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором. При цьому виконавець повинен надати послугу особисто. У випадках, встановлених договором, виконавець має право покласти виконання договору про надання послуг на іншу особу, залишаючись відповідальним в повному обсязі перед замовником за порушення договору (ст. 902 Цивільного кодексу України).

Українське трудове і цивільне законодавство не регламентує відносини, які виникають при застосуванні позикової праці. Лише ст.6 Цивільного кодексу України передбачено, що сторони мають право укласти договір, який не передбачений актами цивільного законодавства, але відповідає його загальним засадам.

- Таким, чином, ураховуючи те, що лізинг персоналу отримує широке розповсюдження на практиці, відносини, які виникають при цьому, слід обов'язково регламентувати на законодавчому рівні з метою уникнення різних протиріч і зловживань. При цьому мають бути урегульованими питання розподілу відповідальності між сторонами лізингових відносин, соціального захисту найманих працівників, дотримання норм і гарантій, передбачених трудовим законодавством, участі їх у соціальному партнерстві.

Е.И. Чернявская, П.Ю. Петров

**АКТУАЛЬНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ
ИНФОРМАЦИОННОГО ЦЕНТРА ГОРОДА**

В статье обосновывается необходимость информационного центра города в условиях развертывания процессов глобализации, перехода к сетевым принципам организации социально-экономических структур.

Постановка проблемы. Глобализация, переход к организации производства, рынков, культурных контактов по принципам сетевых образований, структур закономерно в качестве важнейшего их элемента выдвигает формирование информационных центров. В рамках сетевой организации, информационный центр выполняет важные функции, от сбора и обработки информации до установления непрерывно поддерживающихся контактов с сетевыми организациями других, например, городов, стран и т.д. Возрастающая значимость информационных центров или центров информации в социально-экономическом прогрессе обуславливает необходимость теоретических разработок, создание информационных центров в рамках отдельных предприятий, территорий, регионов.

Цель статьи заключается в необходимости привлечения внимания органов местного самоуправления, деловых кругов, граждан к необходимости создания в городе Луганске информационного центра как структуры, обеспечивающей связь с глобальным пространством.

Изложение основного материала. Прежде всего, необходимо вкратце остановиться на проблематике процессов глобализации.

Глобализация – отличительная черта нового времени. В конце 90-х гг., например, через мировые валютные рынки ежедневно проходило 1,5 триллиона долл. США, а почти пятая часть товаров и услуг, производимых ежегодно, становится предметом торговли [1, с. 1].

Глобализация – это процесс, который вбирает в себя не только экономику, но и культуру, технологии и управление.

В настоящее время глобальные отношения, связи, процессы производства, рынки активно структурируются в пространстве и во времени, образуя систему сетевых организаций. Развитие социально-экономических объектов (предприятий и учреждений), социально-политических объектов (стран, регионов, городов) и жизнь каждого отдельного человека все более организуется по сетевым технологиям, выступает в форме сети контрактов.

Глобализация обуславливает новый характер социальных связей, контактов, коренным образом изменяет наше представление о конкуренции. Сегодня, скажем, любая деревня Тайваня или Турции, имеющая желание, может успешно конкурировать с фермерскими хозяйствами США или коллективными хозяйствами Украины на мировых рынках сельскохозяйственной продукции. Программисты Индии, Китая, России активно конкурируют с программистами из развитых стран. Растет количество украинских студентов, успешно конкурирующих на рынках труда США, Западной Европы во время летних каникул, объединяя труд с отдыхом.

Глобальные финансовые сети предоставляют возможность организовать производство при наличии способности участников обеспечить высокую эффективность производства и отдачу на капитал в любой точке мира.

Основой современных процессов глобализации выступают информационные технологии. Интернет, сотовые телефоны, информационные сети предоставляют каждому человеку, всему человечеству информацию о рынках финансов, труда, готовой продук-

ции, недвижимости, жилья, отдельных услуг, а также о производственных структурах, государственных и общественных организациях. Любой человек или группа людей могут достаточно легко стать участниками глобальной экономики, глобальной политики, а в конечном итоге и глобальной культуры. Необходимо подчеркнуть, что глобализация по отношению к своим участникам, потенциальным и реальным, может играть двойственную роль. С одной стороны, она предоставляет большие, широкие возможности для организации дела, экономического роста, социального прогресса. С другой стороны, она может уводить, перебрасывать ресурсы (финансовые, трудовые, научные) в другие регионы, страны, туда, где имеются оптимальные условия для развития экономической деятельности, реализации творческого потенциала человека.

Организационной формой глобальной экономики выступают экономические организации, построенные по сетевому принципу, составной частью которых выступают информационные центры. Масштабы и роль каждого информационного центра в совокупной системе информационных центров разная. Сегодня каждый регион, каждый город Украины должны осознавать особенности проявления тенденций информатизации мирового сообщества и быть готовыми работать и жить в нем, использовать все преимущества глобализации социально-экономического пространства. Создание и развитие информационного центра – это стратегическая задача обеспечения динамического и процветающего развития города и его граждан.

Информационные центры представляют собой специфические предприятия, которые занимаются сбором и обработкой информации, позволяющей дать представление пользователю о деловом и социальном мире города, региона, страны, мира, развитии научно-технического прогресса, коммуникационной революции и преобразовании социальных отношений. Информационные центры становятся как бы нейронными узлами в «нервной системе» мировой информационной системы, они получают информацию от отдельных людей и организаций и преобразуют её в информацию необходимую для дальнейшего использования. Пользователями такой информации являются снова таки отдельные люди и организации, но, прежде всего, национальные государственные органы и органы местного самоуправления.

Отдельным людям развитие информационного центра необходимо для поиска места жительства и социальных структур, места отдыха и развлечений, места работы и / или учебы, которые будут содействовать максимальному раскрытию его потенциала. Отдельным организациям – поиск партнёров и конкурентов, потребителей и клиентов, стран и регионов, с которыми они могут наиболее полно реализовать свои миссии. Странам, регионам и городам информационные центры необходимы для разработки и реализации стратегий, которые обеспечат осуществление их социально-исторического предназначения. Причем посредством информационных центров реализуется возможность устанавливать контакты в реальном режиме времени.

Отсюда вытекают функции информационного центра города:

- сбор, обработка и предоставление информации о социально-экономическом, культурном, научном, демографическом и т.д. развитии города, его объектах, условиях привлечения инвестиционных и др. ресурсов;
- информационное обеспечение разработки и реализации стратегий Украины, регионов, городов, предприятий и учреждений;
- информационное обеспечение формирования и осуществления личной карьеры отдельных людей, граждан;
- содействие созданию устойчивых социально-экономических кластеров, общественных организаций;
- оптимизация городской инфраструктуры;
- обеспечение развития местного самоуправления, прав и обязанностей человека, граждан;

– обеспечение координации усилий всех заинтересованных организаций, лиц в решении форс-мажорных проблем и ликвидации последствий негативных событий.

Рассмотрим только одно возможное применение информационного центра города – оптимизацию качества рабочей силы. Осуществление контактов предприятий и вузов позволит изменять учебные программы и проводить учебные практики в любой точке планеты, обеспечивая, таким образом, выпуск специалистов с профессиональными качествами, которые соответствуют стратегическим ожиданиям конкретной организации и отвечают интересам каждого специалиста.

Представляется, что наиболее приемлемой организационной формой создания информационного центра города Луганска является акционерное общество, однако в настоящее время такую самостоятельную структуру желательно создать при Луганском городском совете, т.к. именно он призван определять стратегию развития города, для чего и необходимы соответствующие информационные ресурсы.

Выводы. Формирование информационного центра города актуально и крайне необходимо. Причем его создание, как по классике, «вчера было рано, завтра будет поздно», поскольку мы все можем оказаться на обочине мировых информационных, а соответственно, инновационных и инвестиционных потоков.

Литература

1. Глобализация с человеческим лицом. Доклад о развитии человека за 1999 год. Опубликовано издательством "Оксфорд юниверсити пресс". – Нью-Йорк, по заказу ПРООН.

УДК 316.3

С.П. Черняев

ОБ АКТУАЛЬНЫХ ПОДХОДАХ К АНАЛИЗУ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ АСПЕКТОВ КОНТЕКСТОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

В статье анализируются управленческие аспекты проблемы социальной ответственности бизнеса в условиях современной экономики России

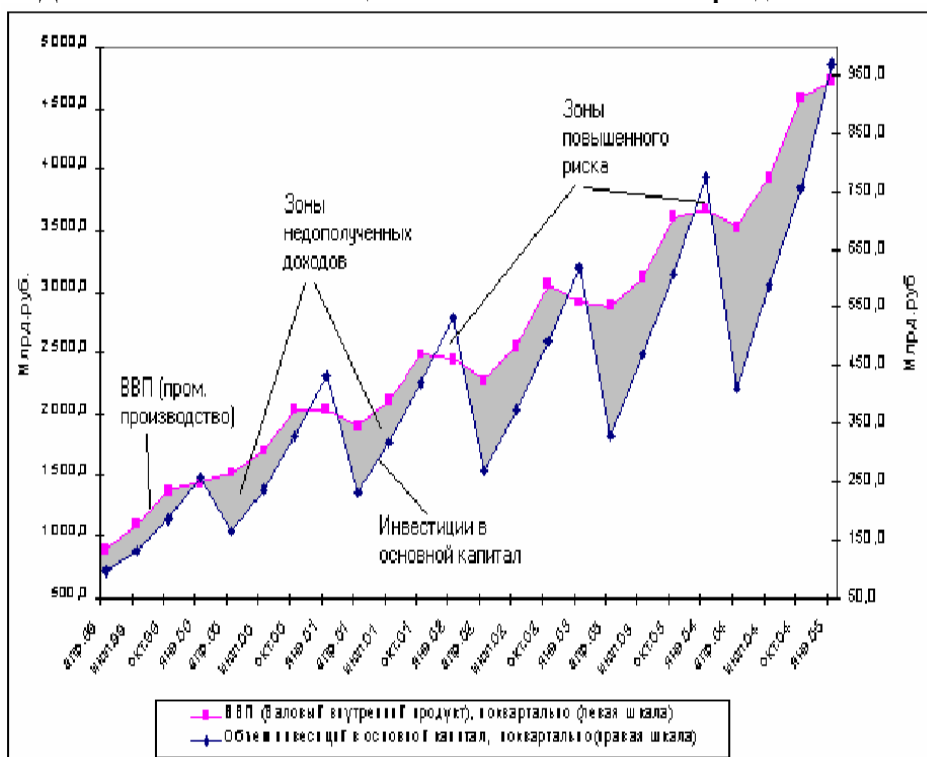
В современных условиях все более актуализируются проблемы социальной ответственности бизнеса в условиях ускорившейся динамики экономических, в том числе предпринимательских и бизнес процессов, что требует особого внимания контекстам конкурентоспособности - рутинной конкретности ситуаций функционирования бизнеса, формируемых конъюнктурой. Из составных частей менеджмента как единой науки об управлении эта проблематика чаще всего затрагивает маркетинг и финансовый менеджмент. Оба направления ориентированные на конечную цель компаний – прибыль, создающие успех и рыночную оценку ее стоимости, но одновременно, пусть косвенно, но способствующие или отражающие формирование таких нелестных характеристик современной экономики как потребительство и усиление самозначения финансового сектора, его преобладания над сектором реальным. Изошренность управленческих схем и рекомендаций развития, создающие такое впечатление, редко уделяют внимание конъюнктурным бифуркациям и диффузиям и проблемам социальной ответственности. Эти проблемы в современных условиях все больше находят отражение в наблюдаемом отрыве показателей реального сектора от данных его «зеркального» отражения – финансового сектора. Оценка этих процессов полемична и дискуссионна. Социальная ответ-

ственность бизнеса обсуждается на всем протяжении развития рынка, но только в современных условиях возникших глобальных проблем стала приобретать конкретное выражение в действиях некоторых политиков, теоретиков и определенных групп экономических акторов. Не в последнюю очередь это связано и с возросшей динамичностью и сложностью современной экономики, ее воздействием на природу и социум. Новейшие высокодейственные технологии формирования рыночного спроса, выстраивание структуры компании и управления ею под лучшие конкурентные условия, инновационность и развитие сетей, сопровождаемые возрастающими неопределенностью и рисками, как и ориентация нормы прибыли на рыночную капитализацию «раздувают» объем операций на финансовых рынках, способствуя количественному разрыву объемов реального и финансового секторов, формируя новый модус современной экономической реальности.

Процессы носят волновой характер. Выработка стратегий бизнеса также идет циклично: корпорация выбирает направление, консолидирует и выделяет ресурсы на него, а затем, по мере появления новых обстоятельств, либо заменяет курс, либо, наоборот, наращивает усилия в том же направлении. Дальнейшее развитие определяет конъюнктура рынка, в особенности динамика курсов валют и стоимость рабочей силы. Все понимают, что показатели компании во многом определяются конъюнктурой на рынке капиталов, но о влиянии конъюнктуры на стратегию, упоминается не так часто, хотя в реальности оно ничуть не слабее. Схема №1 иллюстрирует не только волнообразный характер динамики ВВП и корреляционную динамику объемов инвестиций в основной капитал, но и зоны недополученных доходов и зоны повышенных рисков.

Схема № 1

Динамика ВВП и инвестиций в основной капитал за период 2000-2004 гг.



Составлено автором по данным Центрального Банка России. www.cbr.ru.

Прибыль создаваясь в производстве, будучи воплощенной в потребительную стоимость, результируется и проявляется в денежной форме в сфере обращения. Именно здесь действуют отражающие и измеряющие механизмы и инструменты ее наилучшей фиксации. В динамической конъюнктуре могут иметь место как «издержки недополучения» индивидуальной стоимости, так и зоны риска, способные при условии финансовой рациональности, возместить потери и привести в прибыль элементы капитального выигрыша. Любая компания действует в конкретных условиях – контекстах конкурентоспособности. Именно они, во многом определяют, сможет ли корпорация реализовать свою стратегию, особенно на большом отрезке времени. Большая роль здесь отводится функционированию финансов и их грамотному управлению, учитывающему все рыночные возможности, связанные с рисками, но способствующие компенсации потерь от действия контекстов конъюнктуры. Вариантов ситуаций может быть множество. Чтобы выжить в условиях спада, компаниям приходится снижать издержки и повышать производительность. В результате у них появляются новые мощные операционные рычаги, и, когда экономика стабилизируется, прибыль корпораций начинает расти, а поскольку для поддержания органического роста необходима лишь незначительная доля выручки компании, основная часть прибыли капитализируется. Опыт начала 2000-х годов это подтверждает. Считается, что ни одной организации не повредит большой запас денег. Однако, в наши дни ситуация потеряла свою однозначность. И возможности для разумной траты денег значительно сократились - использовать стратегический денежный запас с прибылью, - стало сложнее. Фонды прямых инвестиций повышают цены на приобретаемое активы и таким образом выдавливают «стратегических покупателей» с рынка. Держать деньги в банке – инвесторы будут получать неприлично низкий доход. Более того, многие компании и даже крупные корпорации, раньше считавшиеся защищенными от поглощений, будут выглядеть чрезвычайно привлекательными в глазах прямых инвесторов, которые уже в состоянии заключить миллиардные сделки. Возврат денег в виде дивидендов акционерам - признак управленческой беспомощности. Выкуп акций возможен только в случае, если инвесторы недооценивают фирму. Погашение долгов из-за того, что ставка стоимости заемных средств после уплаты налогов ниже ставки стоимости собственного капитала, дает выигрыш, если у компании слишком много кредитов и она рискует погибнуть из-за своих долгов. Единственный выход – приобретать новые активы» и работать на финансовых рынках. Тем более, что эффект сублинейного масштаба применимый к социальным организациям, показывает, экспоненциальный коэффициент больше единицы - примерно 1,2 связанный с инновациями и созданием дохода. Для организации это означает возможность расширяться. Для постоянного развития и роста необходимы постоянные крупные инновации, временной интервал между которыми (цикл инноваций) должен сокращаться по мере роста системы. Но инновации опять связаны с неопределенностью и рисками, заставляющими обращаться к рыночным формам заимствования, страхования, и, следовательно, к финансовым рынкам с их спекулятивностью.

Отношение к спекулятивности до сих пор связано с донаучными, еще аристотелевскими, достаточно пронизательными представлениями. Серьезного научного интереса как социальный и экономический феномен спекулятивность не испытывала. Сфера общественного мнения все же подразделяет спекулятивность на виды. Классификаций много, но все основываются на анти общественно-полезных подробностях. При этом понимается, что избежать спекуляций невозможно по той причине, что на всякую систему всегда найдется свой контрприем, но вот польза от них сомнительна, и, во всяком случае, меньше вреда, который они, предположительно, приносят. Тем не менее, основной вывод логичен и справедлив: спекулянтов всех типов объединяет то, что их методы получения прибыли не совпадают с основным назначением системы, в которой они действуют, а деятельность не создает новых ценностей. Логичность и справедливость отно-

сится к форме и результату, не учитывающим специфику и тонкости механизмов социального измерения и генерации цены, как отражения ценности созданного продукта. Тем не менее, социальные потенциалы и генераторы потенциалов экономических спекуляций сложны и неоднозначны. На схеме 2 предложена их классификация с подразделением на сущностные (спекулятивные) и формообразующие (спекуляционные).

Схема № 2

Социальные потенциалы экономической спекуляции



Составлено автором.

Под спекулятивностью здесь понимается институциональное свойство рынка/экономики, характеризующее возможность перепродаж как формы рационального действия, основанного на собственнической или витально-игровой мотивации и селективном выборе в рамках кратчайшего рыночного периода и условиях макроэкономической среды, осложненной рисками и проблемами безопасности. А под спекуляционностью могут подразумеваться форма, оболочка, процессы непосредственных спекуляций и их уровни, т.е., и характеристики сферы обращения по степени преобладания и распространения сделок перепродаж, и протекание процессов спекулирования, и возрастание спекуляций до уровня критического воздействия на реальные экономические процессы.

Бизнес – это не механическая система, и его нельзя полностью отрегулировать. Мания контроля подразумевает, что все должно быть совершенным. Но это неверно даже для механизмов: энтропия, сила трения и производственные допуски свидетельствуют о том, что в физическом мире не бывает идеальных объектов. Социальные системы еще менее совершенны. Бюрократизация морали или механический подход к сложной организации дают лишь видимость контроля. Деятельность корпораций на общественно-политической арене хаотична и непоследовательна, оторвана от их стратегий. Руководители бизнеса стараются участвовать в решении социально-значимых проблем, считая их первостепенными. Государства диктуют корпорациям социально-ориентированную политику. Социум и власти готовы возложить на бизнес ответственность за многие общественно значимые проблемы и санкции за отклонение от них. Все социальные инициативы бизнеса не имеют отношения ни к стратегии, ни к методам работы. Корпоративная ответственность предполагает нравственный долг. Но моральные нормы по своей природе абсолютны, а компании приходится идти на компромиссы, примерять противоположные интересы. Пока нет методов «моральных расчетов», позволяющих сопоставить сравнительный вес разных требований социума. Моральные принципы не помогают принять решение по распределению доходов корпорации при выполнении задач общества по определенному уровню цен, внедрения инноваций, экологических технологий и выплаты дивидендов акционерам. Здесь не помогает и «просвещенный эгоизм». Чтобы «социально ответственная» деятельность перестала быть формальностью ее следует рассматривать с точки зрения взаимозависимости бизнеса и общества и вписать в стратегию компаний. Корпоративная стратегия не сводится к самым передовым методам управления, лучшим технологиям, производственным системам и пр., она должна обеспечивать уникальные возможности – позволять снижать затраты и учитывать нужды и надежды потребителей лучше, чем удается конкурентам. Нельзя полагаться ни на какую формальную систему. На переломных этапах стратегии курс следует формировать «сверху вниз». Задача – придать четкое направление процессу распределения средств и увязать инициативы, идущие «снизу вверх», с целями, определяемыми сверху. Правда, при этом проблема моральности и социальной ответственности использования легитимных финансовых инструментов, в которых заложены спекулятивные технологии, и объемов этих операций остается открытой. Нельзя возлагать на фирмы вину за все мировые проблемы. Бизнес не в состоянии их решить. Необходимо, чтобы каждая фирма очертила для себя круг общественных проблем, в решении которых она смогла бы с пользой для себя внести наибольший вклад, или не навредить.

Довідка про авторів

Л.М. Барабан	ст. викладач, Черкаський інститут банківської справи УБС НБУ, м. Київ
О.М. Бартош	ст. викладач Черкаський інститут банківської справи УБС НБУ, м. Київ
Б.Є. Бачевський	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
Л.І. Белоусова	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
О.П. Болдирев	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
К.О. Болдирев	ас., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
А.Л. Першукова	студ., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
О.В. Вартанова	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
Т.М. Василюк	к.е.н., доц., Московський державний університет ім.М.В. Ломоносова, м. Москва
Н.М. Величко	здобувач, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
І.А. Гнатенко	асп., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
Н.Є. Горошкевич	ас., Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
А.Б. Граждан	асп., Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ
А.М. Гриненко	к.е.н., доц., Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ
С.В. Діденко	ст. викладач, Черкаський інститут банківської справи УБС НБУ, м. Київ
І.В. Заблодська	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
А.Л. Данилкова	магістр, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
М.В. Зось-Кіор	к.е.н., доц., Луганський національний аграрний університет, м. Луганськ

М.М. Кальченко	к.е.н., доц., Луганський національний аграрний університет, м. Луганськ
В.О. Інговатова	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
І.В. Кокарев	к.э.н., доц., Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля, г. Луганск
В.В. Колесник	ст. викладач, Донецький інститут психології і підприємництва, м. Донецьк
А.М. Колосов	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
С.М. Корчака	асп., Полтавський університет споживчої кооперації України, м. Полтава
Т.А. Костишина	к.е.н., доцент, Полтавський університет споживчої кооперації України, м. Полтава
Т. Коханський	доктор-інженер, Академія Оброни Народовэй, м.Варшава, Польща
В.О. Кравченко	к.е.н., доц., Одеський державний економічний університет, м. Одеса
В.І. Крупко	к.е.н., доц., Донбаський державний технічний університет, м. Алчевськ
О.В. Клєцова	ас., Донбаський державний технічний університет, м. Алчевськ
О.С. Крючко	асп., Полтавський університет споживчої кооперації України, м. Полтава
В.В. Кузьменко	н.с., ДУ НДІ соціально–трудоих відносин Мінпраці України, м. Луганськ
О.М. Кузьменко	здобувач, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
М.Е. Люзняк	викл., Черкаський банківський інститут університету банківської справи НБУ, м. Київ
М.М. Мартиненко	учений секретар, ДУ НДІ соціально–трудоих відносин Мінпраці України, м. Луганськ
М.А. Мельнік	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
В.В. Моргіков	д.е.н., проф., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
А.М. Моклякова	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
С.О. Назарко	асп., Чернігівський державний технологічний університет,

	м. Чернігів
М.О. Наталенко	ст. викл., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
В.Г. Никифоренко	к.е.н., доц., Одеський державний економічний університет, м. Одеса
О.В. Сорока	викл., Одеський державний економічний університет, м. Одеса
А.В. Остафійчук	асп., Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ
О.А. Пантелеєва	ас., Луганський національний аграрний університет, м. Луганськ
Н.С. Соколова	ас., Луганський національний аграрний університет, м. Луганськ
Г.С. Панченко	ас., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
А.О. Пеліпей	ас., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
П.Ю. Петров	к.т.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
В.Г. Сумцов	к. е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
В.М. Петюх	к.е.н., доц., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ
О.І. Кравчук	ас., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ
Л.Н. Ракова	заст. директора Центру з перепідготовки управлінських кадрів, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
Н.В. Рогова	ст. викл., Черкаський інститут банківської справи, м. Київ
Н.В. Руденко	ст. викл., Інститут міжнародної економіки і фінансів МАУП, м. Київ
В.Т. Савченко	к.т.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
Н.В. Осипа	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
Н.В. Сапун	асп., Полтавський університет споживчої кооперації України, м. Полтава
М.В. Семикіна	д.е.н., проф., Кіровоградський національний технічний університет, м. Кіровоград

О.В. Симоненкова	начальник управління облради, м. Луганськ
В.Д. Гордієнко	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
С.В. Синицин	асп., Одеський державний економічний університет, м. Одеса
Т.Г. Соляник	ас., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
М.О. Сорока	магістр, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
Л.В. Степанова	здобувач, Полтавський університет споживчої кооперації України, м. Полтава
О.В. Стрижко	ас., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
О.О. Трускалова	ас., Луганський національний педагогічний університет ім. Тараса Шевченка, м. Луганськ
Ю.М. Уварова	здобувач, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
О.В. Федорова	асп., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
І.Г. Філіпова	ас., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
О.С. Харитонова	здобувач, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
О.Г. Харічкін	к.е.н., доц., Черкаський інститут банківської справи УБС НБУ, м. Київ
О.О. Скорик	викладач, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси
С.М. Цвілій	к.е.н., доц., Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій, м. Запоріжжя
Д.П. Михайлик	к.е.н., доц., Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій, м. Запоріжжя
С.О. Цимбалюк	к.е.н., доц., Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ
Є.І Чернявська	к.е.н., доц., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ
С.П. Черняев	к.е.н., доц., ШІ ЮРДТУ (НП), Шахти, Ростовська обл., Росія

ВІСНИК
Східноукраїнського національного університету імені
Володимира Даля

№ 9(115)

науковий журнал

Відповідальний секретар випуску
Літературний редактор:
Технічний редактор
Коректор
Розробка оригінал-макету

Осенін Ю.І.
Андропова З.І.
Дроговоз Т.М.
Єрьоменко О.В.
Федорова Г. Є.

Підписано до друку 07.05.2007.
Формат 60x84 ¹/₁₆. Папір типограф. Гарнітура Arial Суг.
Друк офсетний. Умов. друк. арк. 20,1. Обл.-вид.арк. 21,5.
Тираж 300 прим. Вид. № 2080. Замов. № . Ціна договірна.

Видавництво
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
Свідоцтво про реєстрацію: серія ДК № 1620 від 18.12.2003
Адреса видавництва: 91034, м. Луганськ, кв. Молодіжний, 20а
Телефон: 8 (0642) 41-34-12. Факс: 8 (0642) 41-31-60
E-mail: uni@snu.edu.ua. <http://snu.edu.ua>