

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ:
ТЕОРІЯ, ІННОВАЦІЇ
ТА СУЧАСНА ПРАКТИКА**

Монографія

КНИГА П'ЯТА

*За редакцією
доктора економічних наук,
професора Кузнєцова Е.А.*

Херсон
ОЛДІ-ПЛЮС
2017

УДК 658:001.8(477)(043.5)
ББК 65.050
А 43

Копіювання, сканування, запис на електронні
носії та тому подібне книжки в цілому або
будь-якої її частини заборонені

Рекомендовано до друку Вченою Радою Одеського національного університету
імені І.І. Мечникова (протокол № 8 від 26 квітня 2017 року)

Рецензенти:

Ковальов А.І. – доктор економічних наук, професор, проректор
Одеського національного економічного університету;

Сахацький М.П. – доктор економічних наук, професор, завідувач
кафедри маркетингу Одеської державної академії будівництва і
архітектури;

Коваленко О.М. – доктор економічних наук, професор кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності
Одеського національного політехнічного університету.

Кузнєцов Е. А., та ін.

А 43 Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та
сучасна практика. Монографія, книга п'ята / [за ред. д.е.н., проф.
Кузнєцова Е. А.], – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 364 с.

ISBN 978-966-289-153-9

Колектив авторів даної наукової монографії пропонує на суд читачів
книгу п'яту з актуальних проблем економіки та менеджменту. При всіх
відмінностях представлених авторами матеріалу і їх наукових позицій,
робота має яскраво виражену мету - продовжити наукову дискусію для
дослідників і практиків економіки і менеджменту. Книга може бути
корисною як для викладачів, аспірантів, студентів економічних та
управлінських спеціальностей, так і для представників бізнесу, експертного
середовища та практиків управлінської діяльності.

ISBN 978-966-289-153-9

ББК 65.050

© Кузнєцов Е.А. та ін., 2017

З М І С Т

ПЕРЕДМОВА РЕДАКТОРА 5

ЧАСТИНА I

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗДІЛ 1. Методологія и критерии качества
управленческого исследования (Э.А. Кузнєцов, В.И. Борщ)..... 11

РОЗДІЛ 2. Сутність економічної безпеки
бізнесу трансформаційного періоду (В.В. Лантєва) 31

ЧАСТИНА II

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

РОЗДІЛ 3. Рациональна диференциация управлінських
функцій в системі внутріфінансового підприємництва
(С.В. Філіппова, Н.В. Захарченко)..... 42

РОЗДІЛ 4. Виробничі функції в управлінні економікою:
питання теорії, методології, практики (В.О. Янковий) 56

РОЗДІЛ 5. Оптимізація комерційної діяльності підприємства
на основі показника «ємність функцій» (М. М. Меркулов) 95

РОЗДІЛ 6. Активізація трудової діяльності управлінського
персоналу в контексті забезпечення зростання економічної
ефективності діяльності підприємства (Н.Д. Маслій)..... 106

РОЗДІЛ 7. Трансформація ринкової поведінки роздрібних
підприємств в кризових умовах (Е.А. Кузнєцов, О.С. Мазур) 144

РОЗДІЛ 8. Методичні підходи до побудови
системи безпеки підприємства (О.В. Балахонова) 168

РОЗДІЛ 9. Оцінка рівня інноваційно-інвестиційного
розвитку підприємства (О.Г. Янковий, М.В. Обертайло) 185

РОЗДІЛ 10. Методичне забезпечення оцінки результативності
комерційної діяльності підприємства (В.І. Захарченко, Л.М. Сорока). 227

ЧАСТИНА III
АКТУАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗДІЛ 11. Психологія управління організаційною поведінкою (Т.П. Чернявська).....	248
РОЗДІЛ 12. Психологические особенности решения управленческих задач (стратегии, техники и методы) (Н.Ф. Будиянский).....	267

ЧАСТИНА IV
СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗДІЛ 13. Социокультурный смысл глобальных изменений в XXI веке (В.В. Попков, А.В. Попкова, Е.В. Попкова).....	292
РОЗДІЛ 14. Актуалізація принципів управлінського конституціоналізму професійної системи менеджменту в Україні (Е.А. Кузнєцов, З.В. Кузнєцова).....	309

ЧАСТИНА V
ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТАМИ
ТРЕТЬОГО ПОКОЛІННЯ

РОЗДІЛ 15. Аналіз досвіду оплати праці викладачів в університетах США (Л.В. Ширяєва).....	325
РОЗДІЛ 16. Оптимізація мережі вищих навчальних закладів України: проблеми та перспективи розвитку (В.С. Ніценко).....	336
КОЛЕКТИВ АВТОРІВ	362

ПЕРЕДМОВА РЕДАКТОРА

Дослідження системи підготовки управлінських кадрів та їх ефективне практичне використання стає все більше важливим завданням сучасного розвитку суспільства. Управлінський персонал (менеджмент) став головним ресурсом постіндустріальної трансформації в більшості економічно розвинутих країнах. Саме технологічних прогрес на базі фундаментальних наукових розробок та впровадження інновацій став результативним в умовах професійного управлінського супроводу. Але також необхідно зазначити, що попри певні результати якісної підготовки і практичної діяльності управлінського персоналу, сам менеджмент все таки іще погано реагує на численні проблеми розвитку сучасної людської цивілізації та досить слабо враховує системні ризики, які можуть стати великою руйнівною силою.

Розглянемо деякі проблеми, які, на нашу думку, є важливими і потребують для свого вирішення високої ефективності професійної системи менеджменту, яка могла б бути побудована на принципах інтегрального підходу. Інтегральність системи менеджменту є певною реакцією на нові виклики, які сьогодні турбують суспільство. Необхідно враховувати для прийняття управлінських рішень весь надзвичайно складний спектр проблем економічного розвитку на основі розробки системи соціокультурних показників, які визначають можливості дійсного прогресивного зростання сучасного суспільства. Процеси глобалізації професійної системи менеджменту, визначення умов її не тільки національної, а й глобальної конкурентоспроможності – це ті питання, які повинні бути предметом дослідження науковців, експертів з аналітичного менеджменту, практиків управлінської діяльності. Сучасні виклики, на які повинен адекватно реагувати сучасний менеджмент мають глобальний характер і потребують професійного підходу та розуміння важливості позитивного вирішення базових проблем розвитку. Необхідно мати на увазі, що тільки третя частина людства

сьогодні мають доступ до інтернету через персональні комп'ютери та мобільні телефони. На думку Президента та Головного Виконавчого Директора компанії «Mastercard» Аджая Банги сьогодні понад 2 млрд. населення планети не мають кредитних карток, страховки та особистих посвідчень. Відсутність особистого посвідчення означає, що людини практично не існує. Якщо по відношенню до цих людей нічого не буде зроблено, то через 5-10 років ми побачимо соціальні революції по усьому світу. Для цих людей потрібна наша увага і турбота, що підкреслює необхідність інклюзивності зростання – робить висновок Аджай Банга. Акцент на *концепції інклюзивного зростання*, що потребує пошук адекватних моделей соціально-економічного розвитку, можна вважати виправданим з позиції ключових викликів, які стоять перед сучасною цивілізацією. До числа заходів, які пропонуються для вирішення таких сучасних цивілізаційних проблем, відноситься концепція, яка отримала широку популярність у багатьох країнах світу – це концепція інклюзивного стійкого зростання (inclusive sustainable growth). Хоча концепція інклюзивного стійкого зростання була досить швидко прийнята широким колом фахівців, сьогодні не існує єдиного визначення поняття «інклюзивне зростання». Так, Світовий банк визначає інклюзивне зростання як високий і стійкий рівень економічного розвитку (тут важлива умова – зниження рівня бідності), широко поширений розвиток в усіх секторах економіки, який системно залучає значну частину трудових ресурсів і характеризується рівністю можливостей в доступі до ринку і ресурсів. Головний акцент в даному визначенні на *продуктивності зайнятості* для всіх груп населення, включаючи жінок, більше, ніж на *розподілі доходів*.

Соціальна і економічна нерівність стає гігантською проблемою сучасної цивілізації, а тероризм, виникаючий на базі цієї нерівності, буде користуватися безпрецедентними технологічними ресурсами, які створила наука і сучасне інноваційне виробництво. Політикам все складніше вирішувати питання розвитку та забезпечення стабільності країн та регіонів.

Цілий ряд терористичних актів в останній час, на жаль, показують на справедливість цих слів. Роберт Каплан у книзі «*Політика війна: чому справжній лідер повинен мати харизму варвара*» написав, що «немає нічого більш нестійкого і нічого більш важливого, як потреба в дисциплінованому і освіченому керівництві величезними масами низькооплачуваних, частково безробітних, малограмотних трудящих, розділених за етнічними та релігійними ознаками». Народи потребують високопрофесійного підходу до управлінської діяльності, яка своїми результатами та знаннями стратегії розвитку може зробити світ більш щасливим, спокійним і дружелюбним.

Неспроможність вирішення соціально-економічних проблем інклюзивного зростання відносно справедливо показує саме низьку результативність системи керівництва (менеджменту), його професійну неспроможність з позицій менеджменту утримувати складні ситуації інноваційного розвитку суспільства. Нескінченні суперечності та довготривала професійна некомпетентність керівників, їх невміння створювати ефективні управлінські команди системної і позитивної дії, не дають історичного шансу для розвитку сучасному суспільству. Крім того необхідно розуміти і знати, що шукати тривалої гармонії між певним числом незалежних, не пов'язаних між собою суверенних утворень, розташованих по сусідству, – значить нехтувати незмінним ходом людського існування і ні в що не ставити накопичений століттями досвід. Тривалі накопиченні проблеми, які не вирішувалися роками та десятиліттями приводять до масштабного руйнівного стану. Така управлінська ситуація недопустима і є людиноненависницькою та неодмінно потребує негайних змін. Можливо, це свідчить не про поганих управлінців, а про «кінець технологій менеджменту», відсутність в менеджменті професійних можливостей і сили вирішувати проблеми людства? Розглянемо деякі позиції щодо такої поставки проблеми.

Мало хто з дослідників сучасного менеджменту не прогнозує необхідність його глибоких системних змін, які б могли привести менеджмент до нової якості і результативності. Розглядаючи когорту

невдоволених сучасним станом менеджменту, потрібно визнати той факт, що невдоволеність менеджментом пов'язана, в першу чергу, з відсутністю у менеджерів професійних якостей, потрібних для вирішення сучасних соціально-економічних проблем. Оскільки, у більшості випадків, менеджмент визнається як професійна сфера діяльності, яку необхідно вивчати та практично оволодівати нею протягом фактично усієї управлінської кар'єри. Важливо відзначити, що вислів «менеджмент – старіюча технологія» може стати реальністю у тому випадку, коли сучасна професійна система менеджменту відмовиться від інноваційного вектору розвитку. Але, необхідно також подумати про те, що будь-яка професійна діяльність обмежена і може деградувати, якщо не буде інноваційно змінюватися. Якщо розглядати еволюцію менеджменту, починаючи з початку ХХ століття і до нашого часу, то можливо зробити такий висновок: *менеджмент, пройшовши еволюцію епохи модерну, на початку ХХІ століття тільки вийшов на свій основний шлях розвитку і цей розвиток сьогодні, в своїй основі, розглядає головну системну інновацію менеджменту – це технології керівництва співтовариствами людей у творчому інноваційному виробництві на основі професійної інтелектуальної взаємодії.*

Таким чином, говорити, а тим більше досліджувати, проблему про «кінець менеджменту» не є конструктивним завданням навіть з позицій дослідження його класичного варіанту розвитку. Проблемні точки еволюції класичного менеджменту, навпаки, дають сигнали про необхідність змін та об'єктивну потребу подальшого розвитку інноваційного потенціалу професійного менеджменту. Необхідно визнати, що *управлінська діяльність є однією з найбільш творчих та найінтелектуальніших сфер професійної діяльності.* Образні порівняння в системі професійної управлінської діяльності можуть нагадувати музиканта, який має високий рівень професійної підготовки, але він грає джаз, де потрібна творча свобода і здібності до імпровізації. Також, в певній мірі, високий клас менеджменту може порівнюватися з роботою театрального сценариста, режисера і актора, але в одній особі, особливо, коли це стосується лідерської

професійної взаємодії з групами (колективами) підлеглих, які самостійно діють в межах децентралізованих програм виробничої автономії. Тут важливо сказати про необхідність дослідження, механізму впровадження і подальшого розвитку *системи інтегрального лідерства.*

Матеріал для даної монографії був сформований за представленими доповідями для міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія підготовки управлінських кадрів в Україні», яка відбулася дистанційно 21-22 вересня 2017 року в Одеському національному університеті імені І. І. Мечникова на базі кафедри економіки та управління економіко-правового факультету. Необхідно зазначити, що автори почали надсилати свої тексти ще задовго до самої конференції саме тому, що спочатку планувалось підготувати та здійснити видавництво цієї п'ятої книги до початку конференції. Але характер цього видання, на нашу думку, повинен мати тематичне структурне наповнення, що потребувало певного додаткового часу для доопрацювання і доповнення представлених авторських матеріалів.

Також важливо було для кафедри економіки та управління інтегрувати матеріали даної монографії в кафедральну науково-дослідну тему № 123 «Стратегічні орієнтири модернізації економіки України та її регіонів» (номер держреєстрації 0114U001554), яка реалізується членами кафедри на протязі 2014-2018 років і є базовою для дослідження проблем модернізації та інноваційного розвитку економіки України. Серед сучасних важливих проблем соціально-економічного розвитку України проблема загальної ефективності та конкретної результативності управлінських кадрів є пріоритетною, оскільки визначає сутність і результативність усіх соціально-економічних реформ в українському суспільстві. Професійний управлінський супровід реформаторських дій є першоосновою їх соціально-позитивної результативності.

Зрозуміло, що у нас не було такого завдання, щоб редагувати авторські позиції та змінювати певні погляди на проблему, виходячи із нашого розуміння та представлених раніше концепцій, які

формувалися в попередніх чотирьох книгах. Навпаки, важливо побачити авторський погляд на проблему, який має науково-дослідницьке підґрунтя поглядів вченого, його дослідницький, освітній та практичний досвід. Креативність в науці – це дослідження перспективних ідей та концепцій, обговорення гіпотез і концепцій соціально-економічного інноваційного розвитку, умов формування інтегрального лідерства. Необхідно розуміти, що змінилася парадигма сучасного розвитку, з'явилися нові орієнтири професіоналізації, в першу чергу, управлінської діяльності. Необхідно знайти професійні засоби результативної діяльності, які мають спроможність можливість відповідати на виклики сьогодення. Співдружність наукової спільноти – це, насправді, велике таїнство індивідуального та групового дослідження наукових проблем, системний розгляд концепцій, теорій, гіпотез, практичних дій щодо впровадження наукових, аналітичних і практичних інновацій і все це – в умовах прозорих і відвертих наукових дискусій, креативності та доброзичливості в людських стосунках. Великих творчих здобутків та побажання наукового довголіття авторам цієї монографії, рецензентам та її майбутнім читачам.

Едуард Кузнецов

ЧАСТИНА I

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Розділ 1 МЕТОДОЛОГИЯ И КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Э.А. Кузнецов, В.И. Борщ

Достижение позитивной социально-экономической трансформации современного украинского общества во многом зависит от эффективности научно-исследовательской и образовательной сфер деятельности. Но определяющим конкурентным фактором в осуществлении всех необходимых реформ выступает профессиональная система менеджмента и наличие образовательных и профессиональных механизмов инновационной подготовки управленческих кадров. Уровень необходимой эффективности управленческого персонала напрямую зависит от интегрального и системного качества его образовательной и профессиональной подготовки. Здесь очень важно определить профессиональную научно-исследовательскую базу управленческих знаний, которая и будет содержательно наполнять программы

обучения кадров менеджмента. В научном сообществе сегодня продолжается дискуссия о том, что собой представляет научно-исследовательская база менеджмента, имеет ли она формат системных ограничений, или же является комплексной и собирательной из других сфер научных знаний. Многие годы ведется дискуссия о том, является ли менеджмент собственно наукой, или это только практика, базирующаяся на экономических и инженерных знаниях. В условиях возрастающей дефицитности управленческого ресурса решение этих проблем является первоосновой для достижения эффективности процессов профессионализации управленческой деятельности. Первичное управленческое образование и профессиональная подготовка менеджеров должна иметь конкретное наполнение профессиональных программ обучения, а это наполнение в условиях формирования инновационной экономики все в большей степени приобретает научную основу.

В последние десятилетия происходит пересмотр многих позиций в развитии управленческих знаний и в характере развития управленческой науки. Обращается внимание научного сообщества на исследование базовых ценностных категорий профессиональной системы менеджмента [1, с. 123-125]. Формируется современная концепция профессиональной системы менеджмента и рассматривается инновационная динамика ее развития. Уточняются позиции по определению общей концепции и развитию ключевых процессов профессионализации менеджмента [2]. Многие исследователи менеджмента соглашаются с тем, что «субъектно-объектное» взаимодействие является исключительно взаимодействием людей в системе их какой-либо профессиональной деятельности, и что это является главной ценностной категорией менеджмента [3]. Следующей особенностью менеджмента является его индифферентность к отраслевому делению экономики и приоритетность проявления посредством функций. В этом случае возникает проблема отраслевой специфики менеджмента и инженерно-технологического восприятия всего управленческого

процесса [4, с. 75-78]. Достаточно важно также определить влияние системы других научных знаний (экономика, социология, психология, право, инженерное дело, политология, медицина и другие) на формирование и развитие профессиональной системы менеджмента в контексте эффективного управленческого исследования.

Нашей пилотной целью является определение интегральных признаков и системных ограничений современного управленческого исследования. Продвижение к прояснению этих целей приводит к научному пониманию концептуальной основы профессиональной системы менеджмента, восприятию основных ценностных категорий менеджмента, процессов профессионализации менеджмента и интеллектуализации управленческого труда в контексте развития инновационной экономики и экономики знаний. Особой целью выступает проблема актуализации менеджмента в современных условиях социально-экономического развития Украины для достижения им более высокого профессионального имиджа, социальной значимости и результативности.

Во многих случаях формат управленческого исследования, кажется определить достаточно сложно, поскольку многое может быть полезно для характеристики и исследования проблемы и, возможно, для принятия управленческого решения. И поэтому, понять, откуда управленец черпает информацию, принимая управленческое решение, представляется трудной задачей. Наиболее часто встречаемые подмены связаны с научными исследованиями в области экономики, социологии и психологии. В историческом аспекте формирования современной системы менеджмента это известная проблема, поскольку менеджмент сформировался как наука и учебная дисциплина на базе экономики, социологии и психологии при определенной приоритетности именно экономической науки [5, с. 194-200]. Долгое время менеджмент рассматривался как часть экономической системы предприятия, а управленческий труд, как правило, связанный с деятельностью инженерно-технических работников (ИТР), как труд

непроизводительный и обслуживающий основное производство. Популярная в середине 20-х годов прошлого столетия школа научной организации труда (НОТ) была создателем концепции управления, где исследовались проблемы «воздействия» человека на вещественные факторы производства. По этому пути пошла почти вся управленческая наука советского и постсоветского периода. Но для менеджмента характерно именно развитие процесса «взаимодействия», который возможен только в случае взаимодействия исключительно людей (персонала). И такая позиция поддерживалась в рамках другого направления того периода – научной организации управления (НОУ). Именно в рамках школы НОУ сформировались достаточно перспективные направления в развитии менеджмента [6, гл. 1]. Но эта школа была практически разгромлена, а ее некоторые представители даже физически уничтожены как враги марксистско-ленинской идеологии и служители буржуазной управленческой науки. Факт достаточно трагический для становления системы современного менеджмента и думается, что основная проблема была связана с тем, чтобы не допустить к полноценному исследованию профессиональных характеристик человека, как создателя основных ценностей развития любого общества. Активность, индивидуальность, интеллектуальность, профессионализм, инновационность, культура, этос, креативность – это те качества людей, которые мотивационно обеспечивают развитие общества. Наделенный такими качествами управленческий персонал является действительно грозным оружием против идеологически направленной и экономически не эффективной общей системы руководства. И именно эти качества являются сегодня приоритетно важными для развития профессиональной системы менеджмента, что предполагает исследование этих показателей человеческого капитала, а также разработку механизмов их внедрения в систему профессиональной подготовки и практической деятельности управленческого персонала. Социокультурные показатели развития человеческого капитала, которые работают на перспективу, являются

сегодня более важными, чем производственные показатели, важные для эпохи индустриального производства.

Существует еще некоторое количество теоретико-методологических вопросов, без решения которых трудно обеспечить интегральное качество управленческих исследований. В нашем случае «интегральное качество» предполагает соотношение и учет всех позиций, которые необходимы для принятия эффективного управленческого решения. Интегральность в менеджменте – это высокое профессиональное качество всех участников управленческого процесса, их культурная и социальная ответственность в системе результативности и социально-экономической значимости принимаемых управленческих решений. По сути дела, формируется интегральная мировоззренческая позиция современных лидеров, их способность к определенному способу мышления и адекватному использованию интегрального подхода. К. Уилбер выдвинул современную версию «вечной философии», которая призвана интегрировать почти все области знания. К. Уилбера сегодня считают одним из влиятельнейших представителей *трансперсональной психологии и основоположником интегрального подхода* [7]. В своей основе интегральный подход Кена Уилбера представляет собой метакритику основных направлений современной интеллектуальной мысли. А в своей критической части интегральный подход является противоположностью любых плоских, упрощенных и частных мировоззрений, которые утратили свою перспективу в реальной *мандале человеческого познания*. Эта *мандала*, по Уилберу, состоит из *четырёх секторов (квадрантов)*. Квадранты представляют собой четыре фундаментальных мира, несводимых друг к другу по предмету, методам познания, критериям истины и языку. В терминологии К. Уилбера это: 1) «мир Я» мир интроспективный, мир внутренний, связанный с моей жизнью, это мир духа и наш духовный опыт; 2) «мир Мы», который характеризуется миром отношений и коммуникаций, миром понимания и интерпретации; 3) «мир Они», что изучает социология, социальные науки, теория систем; 4) «мир

«Оно» характеризуется объективной наукой, которая изучает природу, условно говоря, неживое, ибо современная наука построена таким образом, что она и живое изучает как неживое. По мнению К. Уилбера эти миры не выдуманы нами, они исторически сложились в ходе развития различных областей человеческого знания, выразив четыре фундаментальных отношения или позиции, общих для всех языков и культур. Последовательное и системное информационное наполнение квадрантов К. Уилбера может быть первым шагом к освоению интегрального подхода в менеджменте, когда необходимо учитывать все разнообразие окружающего мира для обеспечения качества и полноты управленческого исследования, а также для принятия системных управленческих решений. Способность управленческих кадров к интегральному видению современной управленческой деятельности может вырабатываться в процессе профессионализации управленческой деятельности как таковой, а конкретнее, путем развития объективного процесса интеллектуализации управленческого труда. Фундаментальные управленческие исследования призваны обеспечить инновационную динамику процесса профессионализации управленческой деятельности, обеспечивая качественный уровень подготовки, отбора и практической деятельности управленческих кадров.

Важнейшей предпосылкой эффективности управленческой деятельности выступает полноценное развитие управленческой науки с определением научно-исследовательской, аналитической и практической баз знаний. Быстрое накопление научных, аналитических и практических знаний в менеджменте происходит на основе специализации самой исследовательской деятельности [рис. 1]. Нами уже рассматривались ранее вопросы специализации управленческой деятельности и управленческих исследований [8, с. 75-97]. Вместе с тем, проблемы специализации управленческих исследований, к сожалению, не стали еще в полной мере объектом изучения для ученых и экспертов в области менеджмента, что собственно и тормозит процесс актуализации специальных исследований в менеджменте и становится крайне сложно сложить

полную картину системного видения профессиональной системы менеджмента. Но это очень важно для развития процессов профессионализации менеджмента, особенно в части подготовки управленческих кадров [9, гл. 6].

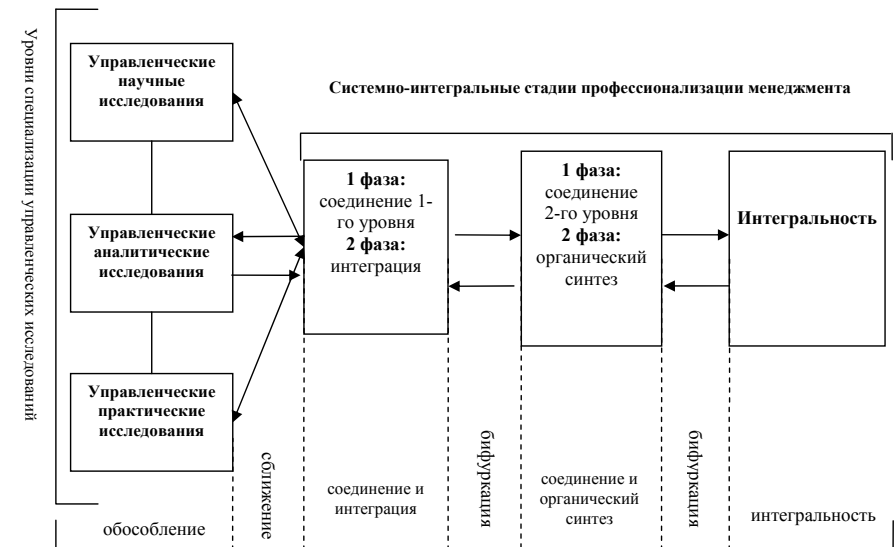


Рис. 1. Процесс взаимодействия науки, аналитики и практики менеджмента

Профессиональные программы обучения управленческих кадров не могут быть эффективными, если они не построены на основе результатов исследования дифференцированных и специализированных форм процесса управленческой деятельности. Знания определенных специфических форм управленческой деятельности, их структурное и функциональное наполнение, их профессиональная адекватность будущей должностной позиции управленца должны в полной мере определять модульные программы обучения. Объективное продвижение по уровням сложности и функциональной направленности возможно только на базе устойчивых форм предварительной подготовки управленческого

персонала и их результативной практической деятельности на предшествующих должностных позициях. При этом надо помнить о предельных уровнях профессиональной компетенции управленческого персонала, о их интеллектуальных возможностях к дальнейшему карьерному росту, умению работать в команде и быстро обучаться новым инновационным технологиям менеджмента.

Таким образом, учитывая вышесказанное, необходимо отметить следующие основные положения. Современное управленческое исследование следует квалифицировать с позиций научно-исследовательской, аналитической и практической баз знаний профессиональной системы менеджмента. Комплексная система межотраслевых управленческих исследований должна восприниматься как научно-информационная составляющая для формирования и развития специфической базы научных знаний менеджмента. Характеристика управленческого исследования предполагает рассмотрение базовых элементов профессиональной системы менеджмента: функциональной специфики, методов и технологий менеджмента, структурных составляющих управленческого процесса, а также связующих системных процессов (коммуникации, механизм принятия управленческих решений, инновационные технологии руководства персоналом). Необходимо также учитывать социально-экономические условия и социокультурные факторы в развитии процесса взаимодействия науки, аналитики и практики профессиональной системы менеджмента. Существует особая перспектива в совершенствовании процесса управленческих исследований в результате использования интегрального метода и выделения системно-интегральных стадий профессионализации менеджмента. Профессионализация менеджмента является процессом интеллектуализации современной управленческой деятельности и должна базироваться на системе фундаментальных научных знаний.

Рассмотрим более подробно некоторые другие методологические проблемы развития системы управленческих исследований с позиций современных подходов теории и практики

управления. При этом, необходимо отметить некую комплексность подхода к системе менеджмента, которая является характерной чертой современной управленческой науки и стремиться к будущей систематизации методов и подходов управленческого интегрального исследования.

Современная мировая наука и практика управления диктует новые тенденции, которые направлены на интенсификацию проведения управленческих исследований и, соответственно, формирование их методических и методологических основ с целью повышения эффективности управления системой менеджмента организации.

Становится актуальным анализ современных систем управления в методологической плоскости (плоскости исследователя) и совершенствование исследовательских процедур, функционирования и развития систем управления в целом (как объектов, на которые направлено внимание исследователя).

Рассмотрим несколько подходов к определению систем управления с точки зрения не ее традиционных и современных свойств, а с позиции ее элементного состава. *Первый подход* рассматривает систему управления как совокупность подсистем организации, которые взаимодействуют между собой. Традиционно к ним относят общий менеджмент, систему менеджмента качества, финансовый менеджмент, кадровый менеджмент, систему управления окружающей средой, риск-менеджмент, менеджмент организационных коммуникаций, PR-менеджмент, менеджмент организационной культуры, стратегический менеджмент, тактический менеджмент, оперативный менеджмент, операционный менеджмент, тайм-менеджмент и т.д.

Второй подход связан с выделением базовых характеристик социального управления в организации, релевантных организационным структурам и процессам.

Следует выделить четыре блока системы управления. Первый блок содержит «...указание на проблему, для решения которой создана организация, миссию, которую организация на себя берет,

целей, которых она собирается достичь, стратегию, которая для этого будет избрана, задачи, которые она будет решать, принципы и технологии управления, которые будут использованы, ресурсы, которыми организация располагает, обязательства, которые она берет на себя перед своими членами. Данные положения составляют содержание очень важного документа – так называемой Политики организации» [10, с. 23–25]. *Второй блок* системы управления включает в себя схему разработки и принятия управленческих решений, схему властных потоков, схему лидерских потоков и схему информационных потоков. *Третий блок* позволяет исследовать структуру управления. Он состоит из организационной структуры и ее типа, достоинств и недостатков организационной структуры (уникальные характеристики для конкретной организации), стиля управления, специфики формальных и неформальных отношений (могут быть представлены в форме схем). *Четвертый блок* включает элементы, которые относятся не только к исследовательским процедурам, но и в большей степени к процессу проектирования систем управления: это инновационная идея, представленная в общем виде, план-график мероприятий по реализации инновационной идеи, PR-сопровождение инновационной идеи, график Ганта, матрица рисков по проекту, оценка эффективности проектных предложений.

Традиционно системе управления характерны следующие свойства: целостность, ингерентность, синергизм, когерентность, эмерджентность, аддитивность, открытость, но при этом обособленность границ, совместимость элементов, информативность и адаптивность.

Современные системы управления на порядок сложнее не только технических и эргатических систем управления, но и своих «предшественников». Специфика современных тенденций управленческих исследований заключается в том, что системы управления отличаются сложностью, нелинейностью, открытостью, неравновесностью, непропорциональностью затрат и получаемых

результатов, забюрократизированностью, высоким уровнем и степенью рисков и в целом малой эффективностью.

Открытость современных систем управления предполагает постоянный (систематический) мониторинг изменений и грамотное управление ими во внешней и внутренней среде управления. Нелинейность предусматривает отсутствие линейной зависимости между причинами, действиями и последствиями в современных системах управления. Окружающая среда современных систем управления настолько многомерна с точки зрения разнообразия факторов, условий, организаций и взаимоотношений между ними, что в большинстве случаев невозможно определить конкретные причины, повлекшие действия и последствия. Трудно отразить сами действия и последствия. Чаще всего исследователь имеет дело с целым рядом причин, действий и последствий, и действовать приходится на основе интуиции в ситуации с высокой степенью неопределенности и риска.

Неравновесность проявляет себя в системной нестабильности, в ситуациях неустойчивости, в постоянных изменениях и инновациях. Кроме того, динамика системы – возникновение, функционирование, развитие, достижение пикового состояния и гибель – приводит к тому, что система отклоняется от состояния равновесия, что увеличивает степень неопределенности, повышает уровень и степень системных рисков.

Непропорциональность затрат и получаемых результатов также способствуют повышению рисков функционирования системы управления. Колоссальные затраты могут не привести к значительным результатам, и наоборот, малое воздействие, но в нужное время может стать причиной высоких результатов. Следовательно, современные системы должны быть чувствительными к различным факторам своей деятельности и иметь в своем распоряжении специальные технологии аудита и диагностики этих факторов.

Важную роль в становлении и развитии систем управления играют процессы самоорганизации, когда без доминирующего воздействия внешних факторов система достигает новых

качественных состояний. Процессы самоорганизации предполагают «выращивание» инновационных изменений и исследовательских процедур, поддержку трендов, важных и необходимых для будущего систем управления. Однако и в самоорганизации есть свои риски.

Главный из них заключается в том, что они слабо контролируются по процессу. Контроль возможен только по результатам, которые мы получаем. Но управленцам и системе управления в целом приходится мириться с потерями во времени и рисками целенедостижения. Результат до последнего момента остается неопределенным, а само управление приобретает черты менеджмента, реагирующего на изменение ситуации.

Проведение исследования системы управления определяется необходимостью разрешения проблемной ситуации. Простое, корректное и понятное обоснование проблемных вопросов в значительной мере всегда облегчает выбор приемов и способов, методов и методологии проведения исследования.

Систему управления нельзя рассматривать в отрыве от объекта управления. Поэтому в процессе управленческого исследования в качестве объекта, наряду с собственно системой управления, выступает управляемая социально-экономическая система (предприятие, фирма, корпорация, ассоциация и т.д.). Главная особенность данного объекта заключается в том, что основополагающим элементом является человек, деятельность которого определяет и существование, и развитие этой системы, и в значительной степени зависит от того, как организовано управление этой деятельностью, в какой мере управление соответствует его интересам и мотивам поведения, по каким целям и с учетом каких факторов оно осуществляется.

Любое изменение в окружающей среде непосредственно влияет на деятельность субъекта управления. Анализ деятельности субъекта, действующего в таких условиях, и определение его влияния на систему управления – это трудно методологическая и аналитическая задача, для выполнения которой требуется хорошая информационная, профессиональная и организационная база.

Теория и практика управленческих исследований в своей основе имеет два вида методологии:

1) *классическая методология* (исследования включают в себя позиции субъектов-исследователей, основные принципы исследования, технологии, методы, приемы, методики, позволяющие получить объективные знания о современных системах управления, а также закономерностях их развития);

2) *неклассическая методология* (субъективные интерпретации, их конфликт, консенсусные процедуры, позволяющие «снять» субъективность обсуждаемых мнений, выводы).

Выбор определенной методологии – это серия субъективных выборов, обусловленных позицией, которую занимает исследователь, и задачами, которые он ставит перед собой. Решающую роль в выборе методологии играет ресурсное обеспечение процесса исследований и готовность исследователя сделать тот или иной выбор и реализовывать его.

В рамках классической методологии используются методы анализа и синтеза и их модификации (при этом акцент в исследованиях систем управления смещается на анализ и синтез внутренних факторов, условий и ситуаций), формализованные и статистические методы, детерминированные методы (инфлюентный анализ, методы оптимизации, градиентные методы, метод многокритериальной оптимизации, методы линейного программирования и т.д.). В рамках неклассической методологии применяются эвристические, социологические, психологические и проектные методы (рис. 2).

Требования к результатам управленческих исследований вытекают из содержания деятельности руководящих структур, из интересов руководителей, наделенных ответственными властными полномочиями и обязанностями в системе социально-экономического управления, от которых требуются всесторонне взвешенные и обоснованные решения и, следовательно, эффективные действия. Острота потребности в результатах исследований определяется необходимостью в кратчайшие сроки

принятия безотлагательных мер реагирования. Ответные, но желательнее всего, упреждающие решения и действия сокращают ресурс времени на разработку рекомендаций в решениях антикризисных проблем.

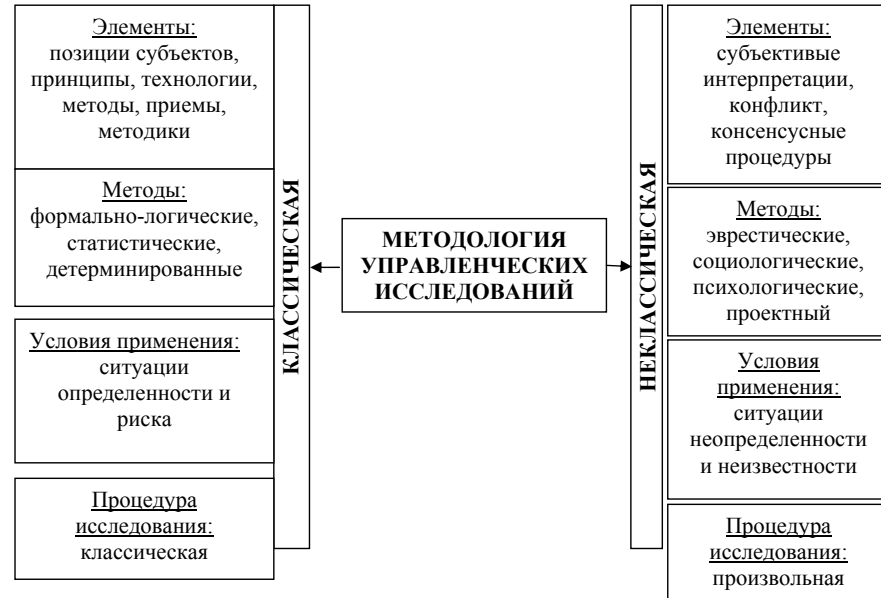


Рис. 2. Методология управленческих исследований

Требования к результатам управленческих исследований вытекают из содержания деятельности руководящих структур, из интересов руководителей, наделенных ответственными властными полномочиями и обязанностями в системе социально-экономического управления, от которых требуются всестороннее взвешенные и обоснованные решения и, следовательно, эффективные действия. Острота потребности в результатах исследований определяется необходимостью в кратчайшие сроки принятия

безотлагательных мер реагирования. Ответные, но желательнее всего, упреждающие решения и действия сокращают ресурс времени на разработку рекомендаций в решениях антикризисных проблем.

В управлении сегодня нет простых решений, усложнились условия управления, усложняется человек в своих социально-психологических характеристиках. Невозможно принимать решения, опираясь только на опыт, интуицию и здравый смысл или формально усвоенные знания. Необходимо исследование ситуаций, проблем, условий, факторов эффективности деятельности организации, необходим обоснованный выбор решений из постоянно растущего их количества.

В подобных условиях привлеченный к исследованиям состав исследователей должен быть в состоянии проводить поиск, найти варианты разрешения проблем, дать рекомендации и ответы в условиях жестких ограничений, но с достаточной высокой степенью надежности и оперативности. Корректное и безошибочное определение рекомендаций в целях разработки правильного решения для выхода из сложной ситуации в поиске истины или ответа в условиях ограничений и неопределенности, требует от исследователей не только организации проведения исследований в короткие сроки, но и неминуемо переходит в поиск достойного выхода с помощью иных, не применявшихся ранее методов исследования с сопутствующими новыми технологиями и новыми подходами к выбору аппарата исследования.

Сочетание ограничений во времени с частичной, а иногда с полной неопределенностью проблемы, предстают перед исследователями сложной конструкцией элементов и компонентами, определяющими необходимость стратификации проблем и методологического, сложно поддающегося выбору из всей типологической классификации типа исследований.

Поиск и выбор осуществляется в пользу методов исследований, в которых знания раскрывают интеллект человека и соединяются с талантом исследователя. От сочетания и разнообразия подобных методов происходят диверсифицированные методы исследований.

Диверсификация в исследованиях – это не новое явление в исследовательской деятельности. Оно известно с давних пор, но лишь в современных условиях востребованность методологии диверсифицированных методов исследований стала более чем актуальной.

Особенность эффекта применения диверсифицированных методов исследований состоит в соединении оригинальных методологий исследования со специфическими организационными формами их проведения. Известные диверсифицированные методы исследований представлены системой, что в методологическом подходе облегчает выбор необходимого для конкретных условий. Выбор правильного метода проведения управленческого исследования во многом определяет его эффективность.

К основным методам исследований относятся: методы мозгового штурма, методы систематизированного поиска, методы глубокого погружения в проблему, методы интенсификации мыслительной деятельности, методы фантастического преобразования проблемы (методы Дельфи), методы синектики, методы интуитивного поиска и другие. Эти методы имеют тесную взаимосвязь. Общее у них состоит в соединении различного, иногда противоречивого, что и определяет основу эффективного применения в исследованиях.

Важной особенностью современной управленческой деятельности в системах управления стало внедрение информационных систем и информационных технологий, это обусловило значительное увеличение оборота IT-информации в технологиях управленческого труда. Повсеместное применение информационных технологий в системах управления экономикой и структурах общества, создали большие объёмы высокоскоростных информационных потоков, что значительно усложнило разработку управленческого решения. С другой стороны, интенсивность процессов с применением информационных технологий не только сократила время на процессы и процедуры установления проблем, организацию и проведение исследований, но и значительно повысило статус проводимых исследований.

Технологии, предоставляющие широкие возможности доступа к совершению операций с большими массивами и базами данных в сочетании с интенсивностью процессов информационного обмена в управлении, сфере финансирования, экономике, экологии, социологии и иных сферах значительно изменили содержание исследовательского труда. К настоящему времени сложилась ситуация, когда информационные технологии стали не просто модным атрибутом, а незаменимой структурой и условием в проведении научных исследований

Исследовательская деятельность, даже самая успешная, не может длительное время функционировать в неизменном виде сколь угодно долго. Наступает период, когда просто необходимо существенно увеличить возможности исследовательского потенциала в получении искомым ответов и значительно сократить риски от случайных неточностей или совершение более грубой ошибки в разработке рекомендаций и принятии важных управленческих решений.

Всё чаще ограничения по времени на анализ, получение результатов и выработку предложений для принятия решений, приводят к созданию исследовательских групп из наиболее профессионально квалифицированных экспертов, научно и интеллектуально компетентных исследователей, специалистов информационных технологий и потенциальных разработчиков, способных трансформировать огромный объём собираемой информации в систему исходных данных и представлять её в удобном контексте для принятия решений. Такие тенденции ведут к созданию прогностических и иных моделей.

Что касается потребности применения таких моделей, то анализ логикоаналитической деятельности должностных лиц показывает, что модели и методы опережающего прогнозирования обязательно должны быть востребованы, например, в качестве компонентов мониторинга и прогнозирования рисков в системах поддержки принятия решений. Однако мы можем утверждать, что насколько бы ни была точна прогностическая модель, она не может учитывать мгновения возникающих личностных отношений, национальные

традиции, религиозные верования, родственные отношения и т.д., не может воспринимать физическую безопасность среды, эргономичность рабочего места, особенности инфраструктуры жизнедеятельности.

Принимая во внимание устойчивость развития вычислительной техники и совершенствование применения технологий, опираясь на принцип неразрывности методов исследования и методологии исследования, можно утверждать, что если машина (компьютер) не в состоянии заменить человека в проведении исследовательской и управленческой деятельности, то она должна ему помогать.

Расширение диверсифицированных методов исследований на основе применение информационных технологий открывает значительные горизонты в науке исследований по всей совокупности социально-экономических систем управления и в отдельно взятых сферах управления. Перспективы создания сложных комплексов программ в исследовательских и управленческих целях в ближайшем будущем потребуют подготовленных специалистов в области социально-экономического управления с более глубокой специализацией информационной подготовки. Для этого необходима ориентация на организацию целенаправленного обучения и информационной подготовки персонала систем управления и научно-исследовательских кадров во всех звеньях управленческих цепей.

Таким образом, мы можем утверждать, что современная практика управления выдвигает повышенные требования к самой системе управления и к результатам ее исследования, что, безусловно, должно быть подкреплено высококвалифицированными управленческими кадрами, способными осуществить качественное управленческое исследование в условиях нестабильной, быстроизменяющейся окружающей среды и имплементировать эти результаты в деятельность организации.

Литература

1. Уперенко Н. А. Междисциплинарно-инновационные проблемы истории экономики и менеджмента. Монография / Н. А. Уперенко, Э. А. Кузнецов. – О. : Наука и техника, 2015. – 180 с.
2. Кузнецов Э. А. Инновационная роль университета в системе развития лидерства и профессионализации управленческой деятельности в Украине / Кузнецов Э. А. – Одесса : Пресс-курьер, 2015. – 106 с.
3. См. : Друкер П. Эффективный руководитель / Питер Друкер ; пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо, 2014. – 240 с. ; Пфеффер Дж. Управленческая мудрость, рожденная из ошибок топ-менеджеров / Джеффри Пфеффер; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2009. – 240 с. ; Турецкий О. А. Управленческий труд : Монография. – Одесса : принт-студия «Абрикос» СПД Бровкин А. В., 2009. – 112 с.; Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка (с У. Новаком) ; пер. с англ. С. Э. Борич. – Минск : Попурри, 2014. – 512 с.
4. Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика. Монография / Под ред. Кузнецова Э. А. – Харьков : Бурун Книга, 2011. – 512 с.
5. Каммингс С. Реконструкция стратегии / Пер. с англ. – Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. – 560 с.
6. Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика : монография, книга третья // под ред. Э. А. Кузнецова – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – 584 с.
7. Уилбер К. Интегральная психология : Сознание, Психология, Терапия / К. Уилбер ; пер. с англ. Под ред. А. Кисилева. – М. : ООО «Издательство АСТ» и др., 2004. – 412 с.
8. Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика. Монография. Под ред. Кузнецова Э.А. – Харьков: Бурун Книга, 2011. – 512 с.
9. Уперенко Н.А. Междисциплинарно-инновационные проблемы истории экономики и менеджмента. Монография / Н. А. Уперенко, Э. А. Кузнецов. – О. : Наука и техника, 2015. – 180 с.

10. Аркадьев К. Г. Диверсифицированные методы в исследованиях систем управления [Электронный ресурс] / К. Г. Аркадьев // *Universum : экономика и юриспруденция.* – № 8 (19). – 2015. – Режим доступа : <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/2463>. – Название с экрана.
11. Борщ В. И. Аналитический инструментарий оценки эффективности систем управления предприятием в инновационной экономике / В. И. Борщ // *Праці Одеського політехнічного університету.* – Одеса, 2012. – Вип. 2 (39). – С. 318-325
12. Борщ В. И. Методологическое обеспечение анализа эффективности деятельности управленческого персонала / В. И. Борщ. – *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. ["Економіка, організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах"],* (Україна, м. Дніпропетровськ, 21-23.11.2012 р.) / В. И. Борщ. – Днепропетровск : *Національний гірничий університет,* 2012. – С. 62-65
13. Ильина А. А. Специальные методы исследования систем управления [Электронный ресурс] / А. А. Ильина, Л. С. Богданова // *Актуальные вопросы экономических наук.* – № 4 (1). – 2009. – С. 12-16. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/spetsialnye-metody-issledovaniya-sistem-upravleniya>. – Название с экрана.
14. Хорольцева Е. Б. Исследование систем управления : методологический аспект [Электронный ресурс] / Е. Б. Хорольцева, А. В. Федорова // *Вестник Поволжского института управления.* – № 2 (35). – 2013. – С. 110-117. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sistem-upravleniya-metodologicheskiiy-aspekt>. – Название с экрана.

РОЗДІЛ 2

СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ПЕРІОДУ

В.В. Лантєва

Економічна система будь-якого суспільства як матеріальна база національної безпеки складається з сотень тисяч господарюючих суб'єктів. Тому успішне, повноцінне і ефективне вирішення завдань, що стоять перед національною економікою багато в чому залежить від результативності їх діяльності. У тому випадку, коли економіка спирається на потужну виробничу базу, на міцні, високорозвинені виробничі одиниці, здатні успішно досягати поставлених цілей, вся сукупність економічних потреб суспільства буде задовольнятися своєчасно і повно [3, с. 36].

В умовах ринкової економіки виробничі одиниці, що існують в різних організаційно-правових формах, організують свою діяльність в умовах невизначеності, непередбачуваності. Тривала і дуже глибока економічна криза породила багато непередбачених небезпек і загроз в нашій країні. Крім того, на розвиток підприємництва впливають і такі фактори, як нестабільна політична та соціально-економічна ситуація в країні, міжнаціональні, регіональні, територіальні конфлікти,

недосконалість комерційного законодавства, криміналізація суспільства, шахрайство, корупція та інші. Все це різко загострило проблему забезпечення економічної безпеки підприємства [1; 2].

Підприємство – це не тільки будівлі, споруди, засоби виробництва, робоча сила і т.д., це перш за все працюючий організм, який випускає продукцію, перебуваючи в постійному заплутаному клубку зв'язків і відносин в певному навколишньому середовищі. У найзагальнішому вигляді під підприємством розуміється самостійний господарюючий суб'єкт з правом юридичної особи, який на основі наявних у нього ресурсів виробляє і реалізує продукцію, виконує роботи та надає послуги. Все це повинно враховуватися при забезпеченні його безпеки.

Економічна безпека підприємства – це такий стан господарського суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні доступних ресурсів домагається запобігання, ослаблення або захисту від існуючих небезпек і загроз або інших непередбачених обставин і в повному обсязі забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику [4, с. 12].

Таке розуміння економічної безпеки підприємства дозволяє показати, що виробниче підприємство, перебуваючи в ситуації невизначеності, непередбачуваності, зміни як внутрішніх умов господарювання, так і зовнішніх: політичних, макроекономічних, екологічних, правових - приймає ризикові рішення в умовах жорсткої конкуренції, домагається запобігання, ослаблення або захисту від існуючих або прогнозованих небезпек і загроз; що в даних умовах воно забезпечує досягнення цілей бізнесу. Тобто в даній ситуації корпоративні ресурси підприємства (земля, капітал, кадровий потенціал, підприємницькі здібності менеджерів, інформація, інтелектуальна власність, технологія і т.д.) використовуються не тільки для запобігання небезпек і загроз, а й перш за все для досягнення цілей бізнесу. Виявлення, запобігання небезпек і загроз, використання корпоративних ресурсів в непередбаченій ситуації для недопущення непоправного збитку, прийняття ризикових рішень, боротьба з конкурентами і т.д. – це створення умов для досягнення

стратегічних цілей підприємницької діяльності, забезпечення стійкого інтенсивного розвитку підприємства, його економічної незалежності.

Безсумнівно, що перехід до ринкової економіки, поява великої кількості підприємств різноманітних організаційно-правових форм, які базуються на різних формах власності, поява всіляких способів конкурентної боротьби, недосконалість законодавчої бази, слабкість державних структур, покликаних створити нормальні умови для розвитку бізнесу, криміналізація господарського життя і багато інших причин поставили господарюючі суб'єкти в умови, коли вони змушені приділяти значну увагу питанням забезпечення своєї економічної безпеки.

В даній економічній ситуації виробничі одиниці мають повне право економічної самостійності. Вони самі визначають свою економічну політику, формують портфель замовлень, організовують виробництво і збут продукції, повністю відповідають за результати господарської діяльності. Все це, безумовно, актуалізує проблему забезпечення економічної безпеки бізнесу в сучасних умовах.

Очевидно, що забезпечення економічної безпеки виробничої діяльності вимагає створення на підприємстві власної системи безпеки (рис. 1). Даючи характеристику системі безпеки підприємства, слід відразу ж визначитися в деяких положеннях.

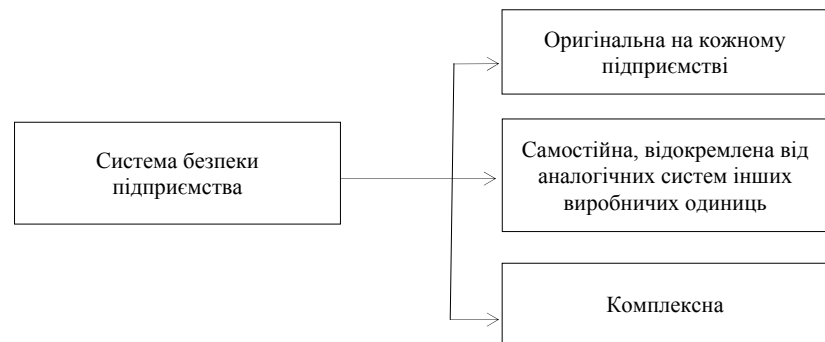


Рис. 1. Система економічної безпеки підприємства (складено на основі [3, с. 40])

По-перше, система безпеки підприємства не може бути однаковою для всіх. Вона унікальна на кожному підприємстві, так як залежить від рівня розвитку і структури виробничого потенціалу, ефективності його використання та спрямованості виробничої діяльності, кваліфікації кадрів, виробничої дисципліни, від стану навколишнього середовища, виробничих зв'язків підприємства, конкурентного середовища, ризикованості виробництва і т.д.

По-друге, система безпеки підприємства є самостійною, відокремленою від аналогічних систем інших виробничих одиниць. Але її відособленість є відносною, так як система безпеки підприємства – це складовий елемент безпеки вищого рівня: міста, регіону, країни. Дуже багато завдань, що стоять перед системою безпеки підприємства, не можуть бути виконані самостійно, без рішень, прийнятих на вищому системному рівні і перш за все на державному. Саме на цьому рівні приймаються найважливіші політичні, макроекономічні, правові та інші рішення, що створюють середовище безпеки виробничої діяльності. Служба безпеки конкретного підприємства залежить і від активності протидії служб безпеки конкурентних підприємств і перш за все їх розвідувальних підрозділів. Вона створюється і функціонує на основі прийнятих в країні законодавчих актів, наявності та можливостей придбати засоби захисту, рівня підготовки та кваліфікації кадрів і т.д.

По-третє система безпеки підприємства є комплексною. Вона покликана забезпечити безпеку економічну, науково-технологічну, кадрову, інтелектуальну, екологічну, інформаційну, фізичну, техногенну, пожежну і т.д. Значить, в її складі повинні бути відповідні елементи, органи, сили і засоби.

Метою системи безпеки є своєчасне виявлення і запобігання як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек і загроз, забезпечення захищеності діяльності підприємства і досягнення нею цілей бізнесу. Досягти поставленої мети можна на основі цілого комплексу задач. До найбільш значущих з них можна віднести:

- виявлення реальних і прогнозування потенційних небезпек і загроз;

- знаходження способів їх запобігання, ослаблення або ліквідації наслідків їх впливу;
- знаходження сил і засобів, необхідних для забезпечення безпеки підприємства;
- організація взаємодії з правоохоронними та контролюючими органами з метою запобігання і припинення правопорушень, спрямованих проти інтересів підприємства;
- створення власної відповідної небезпекам та загрозам служби безпеки підприємства і т.д.

Система безпеки підприємства покликана виконувати певні функції. До найбільш значущих з них слід віднести: прогнозування, виявлення, попередження, ослаблення небезпек і загроз; забезпечення захищеності діяльності підприємства і його персоналу, збереження його майна, створення сприятливого конкурентного середовища, ліквідація наслідків завданих збитків і т. д.

Система безпеки підприємства будується на певних принципах [4, с. 14-16]:

А. Комплексність, або системність. Цей принцип передбачає створення такої системи безпеки, яка забезпечила б захищеність підприємства, його майна, персоналу, інформації, різних сфер діяльності від усіх можливих небезпек і загроз, форс-мажорних обставин. Тобто система безпеки, її складові елементи, сили, кошти повинні бути достатніми, щоб забезпечити економічну, екологічну, науково-технологічну, кадрову, пожежну та інші види безпеки.

У забезпеченні безпеки підприємства повинні брати участь не тільки штатні співробітники і спеціальні служби, але й практично всі співробітники підприємства. Організаційною формою комплексного використання сил і засобів повинна стати програма забезпечення безпеки підприємства.

Пріоритет заходів попередження (своєчасність). Система безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб вона могла на ранніх стадіях виявляти різні деструктивні чинники, вживати заходів щодо запобігання їх шкідливого впливу і нанесення шкоди підприємству.

Реалізація даного принципу економічно значно вигідніше, ніж усунення завданої шкоди.

Б. Безперервність. Система безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб вона діяла постійно, захищаючи інтереси підприємства в умовах ризику і протидії зловмисникам.

В. Законність. Вся робота по забезпеченню безпеки підприємства повинна здійснюватися на основі чинного законодавства і не суперечити йому. Ті заходи безпеки, які розробляються на самому підприємстві, також повинні проводитися в межах чинних правових актів.

Г. Плановість. Даний принцип вносить організованість в функціонування системи безпеки. Він дозволяє кожному учаснику процесу діяти логічно послідовно, строго виконуючи покладені на нього обов'язки і вирішуючи поставлені перед ним завдання. Діяльність із забезпечення безпеки організовується на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі і конкретні плани по окремих напрямках і підвидів безпеки.

Д. Ощадливість. Система безпеки повинна бути вибудувана таким чином, щоб витрати на її забезпечення були економічно доцільними, а вартість витрат повинна бути оптимальною і не перевищує той рівень, при якому втрачається економічний сенс їх застосування.

Е. Взаємодія. Для забезпечення безпеки підприємства необхідно, щоб зусилля всіх забезпечуючих її осіб, підрозділів, служб були скоординовані. Всі суб'єкти – учасники даного процесу повинні взаємодіяти один з одним. Вони повинні чітко знати, хто за що відповідає і хто що робить. Від узгодженості в діяльності всіх учасників процесу залежить успіх справи, кінцевий результат і досягнення поставленої мети.

Принцип взаємодії передбачає також встановлення тісних ділових контактів і узгодження дій із зовнішніми організаціями (правоохоронними органами, місцевими або районними службами безпеки, органами влади тощо), здатними надати необхідну допомогу в забезпеченні безпеки підприємства. Виконати це завдання може комітет (група, рада і т.д.) безпеки підприємства.

Ж. Поєднання гласності і конфіденційності. Система основних заходів безпеки повинна бути відома всім співробітникам підприємства, і в цілях забезпечення безпеки її вимоги повинні виконуватися. Це дозволить своєчасно виявити і запобігти потенційним і реальним небезпекам та загрозам. У той же час цілий ряд способів, сил, коштів, методів забезпечення безпеки повинні бути законспіровані і відомі дуже вузькому колу фахівців. Це дає можливість більш ефективно боротися як з внутрішніми, так і з зовнішніми загрозами, своєчасно запобігати нанесення шкоди підприємству.

З. Компетентність. Питання забезпечення безпеки підприємства є не другорядним, а життєво важливим. В результаті навмисних дій зловмисників, недобросовісної конкуренції, прийняття катастрофічно ризикованих рішень і т. д. підприємству може бути завдано непоправної шкоди. Тому питаннями забезпечення безпеки підприємства повинні займатися не дилетанти, а професіонали, які знають сутність проблеми, які вміють своєчасно оцінити обстановку і прийняти правильне рішення.

Система безпеки підприємства створюється відповідно до проведеної політики і стратегії безпеки.

Політика безпеки являє собою систему поглядів, заходів, рішень, дій в галузі безпеки, які створюють умови, сприятливе середовище для досягнення цілей бізнесу. Тобто проводиться політика безпеки дозволяє підприємству виконувати виробничу програму, випускати конкурентоздатну продукцію (товари, послуги, роботи), підвищувати ефективність виробництва, примножувати власність, отримувати необхідну прибуток і т. д.

Під стратегією безпеки розуміється сукупність найбільш значущих рішень, спрямованих на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства. Стратегії безпеки за своїм змістом бувають різними. Можна виділити три типи:

1. По-перше, це стратегія, пов'язана з необхідністю раптово реагувати на реальні загрози виробничої діяльності, майну, персоналу і т.д. Тобто в даному випадку діє принцип «загроза-відображення». Створені (часто поспішно) для вирішення цього

завдання підрозділу, служби, виділені сили і засоби можуть послабити або запобігти впливу загроз, і в той же час може виникнути ситуація, коли підприємству буде завдано шкоди.

2. По-друге, це стратегія, орієнтована на прогнозування, завчасне виявлення небезпек і загроз, цілеспрямоване дослідження економічної і криміногенної ситуації як всередині підприємства, так і в навколишньому його середовищі. Виділені для вирішення цього завдання фахівці, сформовані підрозділи і служби безпеки створюють можливість усвідомлено і цілеспрямовано проводити роботу з формування сприятливих умов підприємницької діяльності.

3. По-третє, ця стратегія безпеки, спрямована на відшкодування (відновлення, компенсацію) завданих збитків. Дана стратегія може вважатися прийнятною лише тоді, коли збиток заповнимо або, коли немає можливості здійснити стратегію першого і другого типів.

На нашу думку, система безпеки підприємства є обмеженою безліччю взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої системи є об'єкт і суб'єкт безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки. Розглянемо ці елементи докладніше (рис. 2).

Об'єктом безпеки виступає все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки. До них слід віднести:

- а) різні види діяльності підприємства (виробнича, комерційна, постачальна, управлінська та ін.);
- б) майно і ресурси підприємства (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні та ін.);
- в) персонал фірми, її керівники, акціонери, різні структурні підрозділи, служби, партнери, співробітники, які володіють інформацією, що становить комерційну таємницю та ін.

Суб'єктами безпеки підприємства є ті особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо займаються забезпеченням безпеки бізнесу. З огляду на багатоаспектність діяльності щодо забезпечення безпеки підприємства, охопити її забезпечення за допомогою одного-двох органів недостатньо. Тому

до суб'єктів безпеки підприємства відносяться багато органів. Всі вони можуть бути класифіковані але різними ознаками.

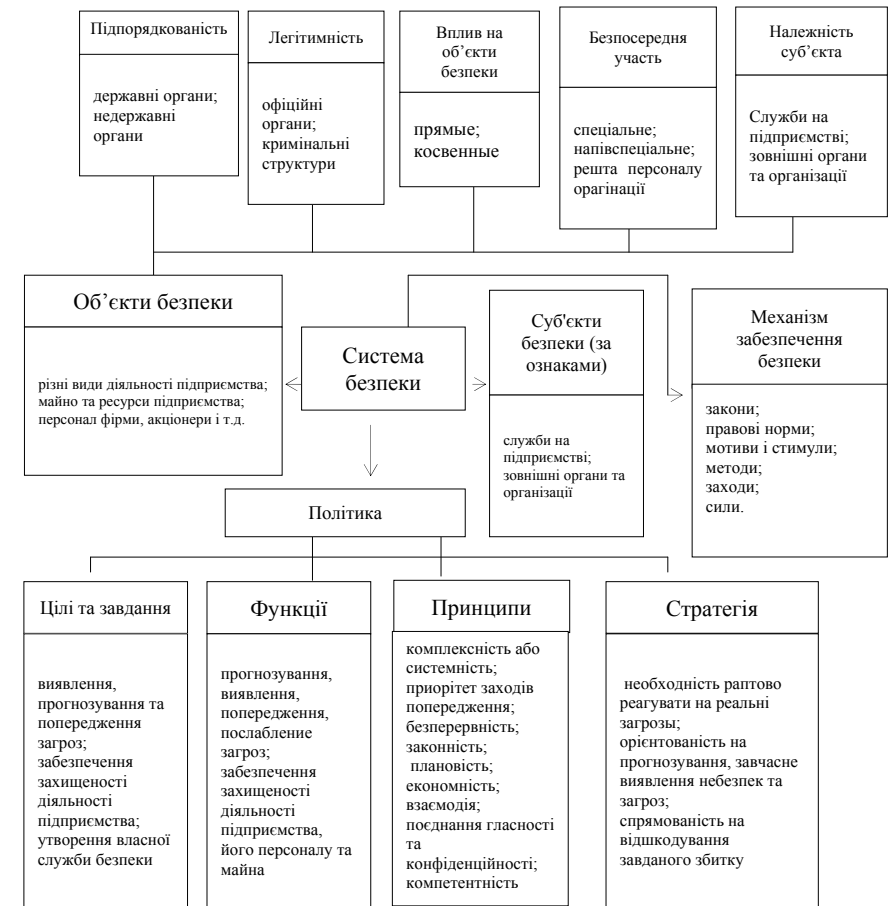


Рис. 2. Система економічної безпеки підприємства (удосконалено на основі [4, с. 18])

Залежно від приналежності суб'єкти безпеки можна розділити на дві групи:

– перша – служби, що займаються цією діяльністю безпосередньо на підприємстві;

– друга – зовнішні органи і організації.

Залежно від безпосередньої участі:

– спеціальні суб'єкти;

– напівспеціальні;

– весь інший персонал фірми.

Залежно від впливу (впливу) на об'єкт безпеки:

– прямого призначення;

– непрямого призначення.

Залежно від легітимності:

– офіційні органи;

– кримінальні структури («даху»).

Залежно від підпорядкованості:

– державні органи;

– недержавні органи.

Синтезувавши представлену класифікацію суб'єктів безпеки, виділимо дві групи і дамо їх характеристику. До першої групи належать ті суб'єкти, які входять в структуру самого підприємства і вирішують завдання щодо забезпечення його безпеки. До складу цієї групи входять спеціальні суб'єкти (служба безпеки або охорона, пожежна команда, рятувальна служба і ін.); напівспеціальні (юридичний відділ, фінансова служба, медична частина і ін.); весь інший персонал фірми, який також піклується про безпеку свого підприємства.

До другої групи суб'єктів відносяться ті, які знаходяться за межами підприємства і не підкоряються його керівництву. Це перш за все державні органи, які створюють умови забезпечення безпеки підприємства. До них відносяться:

– законодавчі органи, які беруть закони, що створюють правову основу діяльності щодо забезпечення безпеки на рівні держави, регіону, підприємства і особистості;

– виконавчі органи влади – проводять політику безпеки, що деталізують механізм безпеки;

– судові органи, що забезпечують дотримання законних прав підприємства і його співробітників;

– державні інститути, які здійснюють охорону кордону, митний, валютно-експортний, податковий контроль і т.п. ;

– правоохоронні органи, які ведуть боротьбу з правопорушеннями і злочинами;

– система науково-освітніх установ, що реалізують завдання по науковим опрацювання проблем безпеки і підготовки кадрів.

З початком ринкових реформ паралельно з державними стали утворюватися недержавні організації, агентства, установи. Це різні приватні охоронні і детективні організації, аналітичні центри, інформаційні служби; навчальні, наукові та консультаційні організації і т.д. Вони, як правило, за плату надають послуги з охорони об'єктів, забезпечують захист інформації, комерційної таємниці, накопичують і надають інформацію про конкурентів, ненадійних партнерів і т.д. Світовий досвід свідчить, що в основному саме недержавні організації вирішують завдання щодо забезпечення безпеки підприємництва.

Література

1. Програма діяльності КМ України // Урядовий кур'єр, 2016. – № 75.
2. Стратегія національної безпеки України : Затверджено Указом Президента України № 287/2015 від 26.05.2015 р. // Урядовий кур'єр. – 2015. – № 15.
3. Грунин О. Экономическая безопасность организации / О. Грунин, С. Грунин. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
4. Захарченко В. И. Экономическая безопасность бизнеса : [Уч. пособие] / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Н. В. Халикян. – Одесса: Наука и техника, 2009. – 176 с.
5. Коваленко М. А. Економічна безпека корпоративного підприємства: [Навч. посібник] / М. А. Коваленко, І. І. Нагорна, Н. В. Радванська. – Херсон : Олді-плюс, 2009. – 404 с.
6. Экономическая безопасность и конкурентная разведка : Учебное пособие / Под ред. В. И. Захарченко. – Одесса : Атлант, 2017. – 519 с.

ЧАСТИНА II

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розділ 3 РАЦІОНАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ В СИСТЕМІ ВНУТРІФІРМОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

С.В. Філіппова, Н.В. Захарченко

Становлення і розвиток ринкової економіки в Україні об'єктивно вимагають прискореного створення та впровадження принципово нових форм і методів управління на всіх її рівнях, і в першу чергу в основній виробничій ланці підприємства [13, с. 501]. Вони повинні бути адекватними головним принципам функціонування ринкової економіки, володіти високим ступенем «реакції» на зміни зовнішнього середовища, базуватися на ринковій філософії господарювання та прогресивних напрямках організації підприємницької діяльності. Особливості розвитку вітчизняної економіки і її трансформаційного періоду викликають необхідність

застосування найбільш професіональних форм підприємництва, характерних даному етапу, і в першу чергу такої форми, як інтрапренерство, що представляє собою ініціативну, новаторську діяльність з виробництва та реалізації товарів і послуг на основі інтеграції підприємницьких можливостей підприємства і особистості підприємця. Ця форма будується на базі діючої виробничо-господарської одиниці шляхом створення духовних, організаційних та економічних передумов для висунення і реалізації підприємницьких ідей в інтересах підприємства. В умовах трансформаційної економіки інтрапренерство має незаперечно важливу роль у виведенні національної економіки з економічної кризи, створює умови для ефективного використання резервів підприємства і його динамічного розвитку на основі інновацій.

Вагомий внесок у дослідження сутності інтрапренерства внесли наступні вчені: Багієв Г. і Асаул А. [1], Віссема Х. [4], Качанов Є. [7], Клейнер Г. [12], Креденцер О. [8], Литвиненко Л. [10], Пітерс Т. [11], Ткачук О. [13], Хізріч Р. [15], Піншо Г. [16] та інші.

Концепція внутріфінансового підприємництва стала впроваджуватись в діяльність великих зарубіжних компаній на початку 1980-х рр., тобто в період переходу до постіндустріальної, інформаційно-технологічної економіки. Багато крупних фірм вибрали в той період інноваційний шлях розвитку, потенційно більш ризикований, але стратегічно більш ефективний. У зв'язку з цим виникла нагальна потреба в генеруванні і впровадженні інновацій і, відповідно в появі систем внутріфінансового підприємництва [7, с. 20].

Поняття «внутріфінансове підприємництво» відносно нове, що вимагає осмислення. У спеціальній літературі відсутня єдність думок щодо його сутності та змісту. Так, Г. Багієв і А. Асаул під інтрапренерством розуміють «розвиток духу підприємництва і його здійснення усередині існуючого підприємства» [1, с. 31]. Т. М. Хізріч і Т. Пітерс розглядають інтрапренерство як «управлінську практику, пов'язану з культивуванням підприємницького духу в рамках компанії, стимулюванням творчої активності працівників» [15, с. 76]. На нашу

думку, таке розуміння внутріфірмового підприємництва носить занадто загальний, філософський характер.

Організаційно-економічний аспект сутності внутріфірмового підприємництва в певній мірі відбивається в поглядах Г. Клейнера. На його думку, інтрапренерство представляє собою «утворення в межах великого підприємства невеликого, часто тимчасового колективу для реалізації певної мети або під розробки деякої ідеї, необхідної для підвищення технічного рівня основного підприємства» [12, с. 36]. Але і це розуміння внутріфірмового підприємництва представляється досить вузьким, що не відображає всього різноманіття даного економічного явища. Усередині фірмове підприємництво не обмежується створенням тільки деяких тимчасових трудових колективів для вирішення завдань інноваційного розвитку підприємства, а передбачає і якісну реорганізацію підприємства, створення в його рамках постійно діючих структур, наділених певними підприємницькими функціями.

Досить емне і одночасно точно визначення досліджуваної категорії дає Х. Віссема: «Інтрапренерство – внутріфірмове підприємництво, що виникає в результаті тенденції до децентралізації підприємницьких завдань в рамках однієї фірми» [4, с. 22]. Справді, саме тенденція до децентралізації підприємницьких ініціатив є одним з ключових, невід'ємних елементів системи внутріфірмового підприємництва.

Також слід проаналізувати словникові висловлення. У словнику Дж. Блека знаходимо: *intrapreneur* – менеджер, який перетворюється з службовця компанії у власника незалежної фірми. Ця зміна заохочувалася і, ймовірно, фінансувалася колишнім роботодавцем в очікуванні того, що автономія, яка зросла і посилення стимулів для «інтрапренера» збільшать прибуток материнської компанії [2, с. 401].

У великому економічному словнику маємо наступне визначення: інтрапідприємництво – підприємницька діяльність, яка проводиться всередині великої фірми або іншого ділового підприємства [3, с. 320].

Для вирішення описаних вище невідповідностей в трактуваннях сутності та змісту внутріфірмового підприємництва (інтрапренерства),

даних різними дослідниками, доцільно розглядати цю категорію в двох аспектах – концептуальному і системному.

В концептуальному сенсі під внутріфірмовим підприємництвом доцільно розуміти культивування на підприємстві ідеології підприємництва, стимулювання творчого мислення та ініціативи працівників. В системному (організаційно-економічному) сенсі внутріфірмове підприємництво – це система соціально-економічних взаємин всередині підприємства, основана на раціональному поєднанні централізації і децентралізації функцій управління і обмеженої реалізацією підприємницьких функцій децентралізованими підрозділами.

Зрозуміло, обидва аспекти нерозривно пов'язані. Так, без створення на підприємстві «підприємницького духу», творчої атмосфери, що дає можливість кожному співробітнику проявити ту чи іншу корисну ініціативу, неможлива і раціональна децентралізація існуючої структури управління, створення ефективно функціонуючих децентралізованих підрозділів, організація бюджетування їх діяльності та інші заходи.

Розгляд та узагальнення різних точок зору з мотивів, сутності і змісту внутріфірмового підприємництва дозволить виділити основні соціально-економічні передумови, наслідки еволюції систем внутріфірмового підприємництва (рис. 1).

Ефективний розвиток будь-якого підприємства в сучасних, динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища залежить як від організації системи управління і раціоналізації процесів прийняття управлінських рішень, так і від здатності підприємства генерувати продуктивні та технологічні інновації. Як відомо, бюрократична, централізована структура управління підприємством є недостатньо гнучкою, не може швидко адаптуватися до зміни ринкових і техніко-технологічних умов.

З іншого боку, здатність підприємства генерувати інновації безпосередньо залежить від наявності творчого мислення у його співробітників, безпосередньо підкріпленого відповідними матеріальними і моральними стимулами.



Рис. 1. Аспекти розвитку внутріфінансового підприємництва (розроблено на основі [7, с. 22])

В умовах жорсткої централізації системи менеджменту підприємства, відсутності у його підрозділів істотних економічних і управлінських свобод стимулювання створення передових технічних, технологічних і організаційних розробок досить проблематично. Це і зумовило необхідність вдосконалення існуючих організаційних структур управління і створення певних типів організаційних структур, для яких характерна наявність механізму децентралізації необхідної кількості управлінських функцій.

При цьому традиційна для підприємства організаційна структура (як правило, лінійно-функціонального типу) трансформується в дивізійну. В теорії управління під дивізійними розуміють «структури, засновані на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам даним оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку» [5]. У зв'язку з цим відділення (дивізіони) розглядаються як «центри прибутку», що активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи. Дивізійні структури управління прийнято характеризувати як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації нації і контролю) або, відповідно до висловів президента компанії «GE» Д. Уелча: «Диференціалізація один з найбільш делікатних питань для будь-якого менеджера. Я вважав, що зобов'язаний говорити про неї кожен день і вимагати, щоб всі її практикували. З самого початку я розглядав її як ключ до побудови організації високого класу. Крива життєздатності допомогла нам здійснювати диференціаліції, неухильно змушуючи керівників підвищувати якість своїх команд. Кращою протиотрутою від бюрократії стало те, що ми рік за роком змушували менеджерів видаляти самих не ефективних. Опитування показали, що на нижчих рівнях організації більше скарг на неефективність співробітників, так що саме там відсіваються відстаючі» [14, с. 426].

Виходячи з позиції раціональної організації системи внутрішнього підприємства також можуть створюватися адаптивні структури управління, для яких характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їх кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності. До різновидів структур адаптивного типу можна віднести проектні, штабні, матричні, програмно-цільові, проблемно-цільові; структури, засновані на груповому підході (командні, проблемно-групові, бригадні); мережеві організаційні структури. Не існує однозначно хороших або поганих структур управління, можуть бути різні умови їх застосування.

Децентралізація функцій управління визнається практично всіма дослідниками як один з ключових ознак внутрішнього підприємства і безперечно сприяє раціоналізації процесів прийняття управлінських рішень [10, с. 13].

У той же час, як впливає із запропонованого визначення внутрішнього підприємства, частини функцій управління підприємством повинні бути централізовані. Дійсно, якщо здійснити децентралізацію всіх без винятку функцій, то стає незрозумілою роль підприємства в цілому; набагато простіше розділити його на ряд юридично відокремлених фірм, які будуть самостійно налагоджувати виробничі та комерційні зв'язки один з одним. В цьому випадку внутрішнє підприємство закономірно трансформується у власне підприємство.

У спеціальній літературі практично не висвітлено питання про най більш раціональне поєднання централізованих та децентралізованих функцій управління в системі внутрішнього підприємства. Поділ функцій управління на підприємстві з розвитком внутрішнього підприємства передбачає поділ трьох груп функцій: централізовані, децентралізовані і спільно здійснювані (рис. 2).



Рис. 2. Класифікація управлінських функцій підприємства в процесі розвитку внутрішнього підприємства (узагальнено на основі [6; 9; 11])

В основу запропонованої диференціації основних функцій менеджменту покладено відмінності рівнів правової свободи, сфер і міри відповідальності за прийняття і реалізації управлінських рішень.

(А). До складу централізованих функцій управління доцільно включати перш за все ті функції, які пов'язані зі специфікою підприємства в цілому як юридичної особи. Дійсно, ні постачання, ні збут готової продукції децентралізовані підрозділи самостійно

здійснювати не можуть, оскільки вони не є юридичними особами і, отже, не можуть виступати в якості учасників цивільно-правового обороту. Що стосується постачальницької діяльності, то децентралізовані підрозділи на підставі власного плану розвитку можуть формувати потребу в сировині, матеріалах, комплектуючих, обладнанні і виділяти на ці цілі кошти з власного бюджету. Технічну операцію по придбанню відповідних активів виконує підприємство як самостійна юридична особа. Аналогічним чином справа йде і зі збутовою діяльністю. Децентралізований підрозділ навіть може самостійно знайти споживача, але власне операцію по відвантаженню продукції і контролю за повною та своєчасною оплатою грошових коштів має здійснювати головний офіс.

Функція фінансового обліку також повинна бути централізована, оскільки фінансова звітність підприємства в цілому, яка надається в податкові органи і органи державної статистики, повинна бути уніфікована. Зрозуміло, кожне з децентралізованих підрозділів може розробити і впровадити власну систему внутрішнього обліку фінансових потоків, прибутків і збитків, однак при підготовці фінансової документації всі вони повинні бути приведені до єдиної форми в головній бухгалтерії підприємства.

Зниження інформаційно-економічної безпеки функціонування підприємства в цілому через недостатнє фінансування витрат на її забезпечення може стати одним з наслідків впровадження систем внутрішнього підприємництва (рис. 1). Дійсно, чим вище ступінь децентралізації функцій управління, тим нижче фактичний контроль з боку головного офісу за діяльністю окремих децентралізованих підрозділів і тим, відповідно, вище ймовірність витоку економічно значимої інформації (виробничої, маркетингової тощо). У зв'язку з цим система безпеки повинна в будь-якому випадку розроблятися для підприємства в цілому і забезпечуватися наявністю єдиної служби безпеки.

(Б). Децентралізовані функції здійснюються самостійно децентралізованими підрозділами; власне, саме ця група функцій є основою формування і розвитку системи внутрішнього

підприємництва на підприємстві. Саме максимально можлива свобода децентралізованих підрозділів в реалізації функцій цієї групи дозволяє наблизити їх діяльність до стандартів класичного підприємництва.

До функцій цієї групи перш за все слід відносити виробничий, інноваційний менеджмент, а також управління персоналом. Зазначені функції тісно взаємопов'язані. Так, інноваційний менеджмент традиційно розглядається як «засіб забезпечення конкурентних переваг компаній, для яких власне інновації не є основним видом бізнесу» [9]. Відповідно, ефективне генерування та впровадження інновацій створює умови для прогресивного розвитку виробничого менеджменту. З іншого боку, тільки за допомогою побудови системи раціонального матеріального й морального стимулювання персоналу децентралізованого підрозділу, шляхом формування ефективної, творчої команди можна домогтися новаторських рішень і розробок.

Крім того, кожний децентралізований підрозділ підприємства, який функціонує на основі принципів внутрішнього підприємництва, має право самостійно розробляти систему управлінського обліку та контролінгу. Для головного офісу абсолютно не важливо, яким чином витрачаються виділені для розвитку децентралізованого підрозділу кошти, як вони враховуються і яким чином на їх основі здійснюється матеріальне стимулювання персоналу – головне, щоб децентралізований підрозділ виконував планові завдання за обсягом виробництва, виручці, рентабельності та іншим показниками діяльності. Іншими словами, для підприємства в цілому важливі кінцеві, а не проміжні показники діяльності децентралізованого підрозділу; всі фінансові і матеріальні потоки децентралізований підрозділ може враховувати відповідно до специфіки своєї підприємницької діяльності, виробничим процесом і прийнятою системою мотивації персоналу.

(В). Наявність спільно здійснюваних функцій необхідна для координації, забезпечення необхідної узгодженості діяльності головного офісу підприємства і кожного децентралізованого підрозділу. До розряду таких категорій, нашу думку, доцільно

віднести маркетинг. Децентралізований підрозділ має самостійно визначати концепцію маркетингової діяльності, оскільки система внутрішнього підприємництва базується на тенденціях і перспективах ринкового попиту. Однак у децентралізованого підрозділу може не вистачити часу і коштів для комплексного дослідження ринку або організації зв'язків з громадськістю – частина цих функцій може бути реалізована фахівцями головного офісу або на договірних умовах фахівцями особового маркетингового або аналітичного децентралізованого підрозділу. Крім того, у підприємства в цілому можуть бути особливі товарна марка і товарний знак, яким повинна відповідати вироблена продукція будь-якого децентралізованого підрозділу.

До категорії спільно здійснюваних функцій доцільно також віднести інформаційний менеджмент. З одного боку, на підприємстві повинна функціонувати єдина локальна мережа, що дозволяє забезпечити швидкий і ефективний кругообіг інформації з необхідним ступенем її захисту, з іншого – кожний децентралізований підрозділ може реалізовувати власну інформаційну політику відповідно до цілей свого розвитку та особливостями внутрішнього документообігу [6].

Нарешті, стратегії розвитку підприємства в цілому і кожного децентралізованого підрозділу повинні бути чітко узгоджені. Традиційно в сучасній спеціальній літературі процесу розробки стратегії приділяється особлива увага [4; 7; 11]. Без узгодження стратегічних цілей розвитку окремих децентралізованих підрозділів один з одним і з головним офісом досягти прогресивного розвитку підприємства як єдиного цілого в довгостроковій перспективі неможливо. Узгодження стратегічних цілей розвитку в системі внутрішнього підприємництва може бути досягнуто на основі балансування життєвих циклів продуктів і технологій, спільної реалізації конкурентних переваг і т.д.

Узгодження функцій децентралізованих підрозділів і головного офісу необхідно і в сфері управління фінансами підприємства. Без подібного узгодження неможливий ефективний розвиток

інтрапідприємства, оскільки підприємницька самостійність децентралізованих підрозділів повинна супроводжуватися наявністю у них певної фінансової незалежності. У той же час існує і централізований бюджет компанії, і цілком певна фінансова відповідальність кожного децентралізованого підрозділу перед керівництвом підприємства в цілому. У зв'язку з цим проблема узгодження різних рівнів фінансового менеджменту в системі внутрішнього підприємництва набуває особливої актуальності. Традиційним інструментом організації управління фінансами в системі внутрішнього підприємництва виступає бюджетування.

На рис. 2 представлено найбільш прийнятне в умовах, що склалися поєднання централізованих, децентралізованих і спільно здійснюваних спеціальних функцій менеджменту для якогось середньостатистичного підприємства. Зрозуміло, на практиці, в залежності від специфіки конкретного підприємства, можливий дещо інший розподіл функцій. Однак суттєві перегинання розподілу функцій в ту чи іншу сторону створюють загрозу для руйнування самої системи внутрішнього підприємництва: надмірна централізація функцій перетворює зазначену систему в класичне підприємство бюрократичного типу; децентралізація, навпроти, створює об'єктивні передумови для розпаду підприємства, перетворення його в мережу юридично самостійних фірм.

Слід зазначити, що внутрішнє підприємництво є однією з досить ефективних і популярних в даний час концепцій [15; 16]. У той же час зауважимо, що основною фактичною відмінністю традиційних форм організації підприємницької діяльності від внутрішнього підприємництва є те, що в рамках останнього хоча і реалізуються підприємницькі ініціативи, але вони носять обмежений характер; обмежувачем виступають інтереси підприємства в цілому, стратегія його розвитку. Також суб'єкти внутрішнього підприємництва несуть лише обмежені ризики і майнову відповідальність. У зв'язку з цим внутрішнє підприємництво доцільно розглядати в якості обмежено-функціональної підприємницької діяльності, як свого роду середнє між традиційним підприємництвом і внутрішньо-фірмовим управлінням.

Література

1. Багиев Г. Л. Организация предпринимательской деятельности / Г. Л. Багиев, Н. А. Асаул. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 286 с.
2. Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь : Англо-русский / Дж. Блэк. – М. : ИНФРА – М. ; Изд-во "Весь Мир", 2000. – 840 с.
3. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. – М. : Финпресс, 2000. – 345 с.
5. Захарченко В. И. Менеджмент на предприятии: вопросы терминологии / В. И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління : зб. наук. праць, 2007. – Т. 10. – Вип. 11. – С. 110-127.
6. Захарченко В. И. Резервы системных преобразований менеджмента в промышленности : монография / В. И. Захарченко, А. Д. Криворак. – Измаил: СМЛ, 2005. – 80 с.
7. Качанов Е. М. Сущность, ключевые признаки и функции внутрифирменного предпринимательства / Е. Н. Качанов, К. И. Сафонова // Вестник ТГЭУ, 2005. – № 1. – С. 19 – 28.
8. Креденцер О. В. Поняття "внутрішньоорганізаційне підприємство": теоретичний аналіз проблеми / О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 3. – С. 66-73.
9. Кристенсен К. М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост : Пер. с англ / К. М. Кристенсен, М. Е. Рейнор. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
10. Литвиненко Л. Л. Адаптація європейського досвіду реалізації інтрапренерських стратегій українським підприємствам / Л. Л. Литвиненко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2014. – № 39. – С. 67-71.
11. Питерс Т. Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Т. Питерс. – СПб. : Стокгм. школа экономики в СПб., 2005. – 352 с.
12. Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономики / Под ред. Г. Б. Клейнера. – М.: Наука, 2002. – 403 с.
13. Ткачук О. М. Креативність у підприємницькій діяльності / О. М. Ткачук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 500 – 503.
14. Уэлч Д. Мои годы в GE : Пер. с англ. / Д. Уэлч, Д. Бирн. – М. : Иванов и Фербер, 2006. – 528 с.
15. Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успехов : Пер. с англ. / Р. Хизрич, М. Питерс. – М. : Прогресс, 1992. – 160 с.
16. Pinchot G. Intra-Corporate Entrepreneurship / G. Pinchot, E. Pinchot. – 1978. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html/>

РОЗДІЛ 4.

ВИРОБНИЧІ ФУНКЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ: ПИТАННЯ ТЕОРІЇ, МЕТОДОЛОГІЇ, ПРАКТИКИ

В.О. Янковий

Підготовка сучасних менеджерів для підприємств, галузей, регіонів, народного господарства України в цілому буде вельми ушкодливою без оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками застосування математико-статистичних методів і моделей в процесі прийняття управлінських рішень, розробці економічних висновків, пропонуванні конкретних рекомендацій щодо удосконалення функціонування досліджуваних виробничих систем. Указані методи і моделі зазвичай дозволяють кількісно охарактеризувати процеси, що спостерігаються на об'єкті управління, надають можливість відповісти на питання, на скільки змінився той чи інший економічний показник у минулому і що можна очікувати в майбутньому. Адже не дарма кажуть: перш ніж управляти явищем або процесом, треба його виміряти.

Серед математико-статистичних методів і моделей в сучасній економетриці одне із провідних місць посідають виробничі функції (ВФ), виникнення й розвиток яких історично пов'язані з розвитком

економічної науки другої половини XIX ст., зокрема, з такими її складовими, як маржиналізм та неокласицизм.

В економічну теорію термін «виробнича функція» було введено в 1890 р. англійським математиком А. Беррі, який співробітничав із засновником неокласичної теорії А. Маршаллом при підготовці математичного додатка до книги останнього «Принципи економічної науки» [1]. Однак спроби встановити залежність випуску продукції (робіт, послуг) від кількості застосовуваних ресурсів (виробничих чинників) мали місце задовго до цього.

ВФ математично представляється наступним чином:

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m), \quad (1)$$

де Y – випуск продукції;

$X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m$ – кількість кожного з m видів виробничих ресурсів ($j = 1, 2, \dots, m$).

ВФ багато в чому схожа на функцію корисності із теорії поведінки споживача

$$U = \varphi(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m), \quad (2)$$

де U – рівень корисності;

$X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m$ – кількість кожного з m видів благ, що споживаються.

Це пояснюється тим, що стосовно ресурсів підприємство (галузь, регіон, економіка в цілому) є споживачем і ВФ характеризує саме цей аспект – виробництво як споживання ресурсів.

Функцію корисності вперше запропонував один із яскравих представників математичної школи англійського маржиналізму Ф. Еджуорт. У 1881 р. Еджуорт вперше визначив корисність як функцію від кількості не одного, а відразу декількох благ і ввів графічну інтерпретацію функції корисності у вигляді кривих байдужості. Вони відображали ситуації, при яких споживач здійснює вибір між двома

товарами, що приносять йому однакову корисність. І хоча в сучасній теорії споживчого вибору криві байдужості мають дещо інший вигляд, ніж у Ф. Еджуорта, його теорія була пізніше розвинута й доповнена В. Парето, який назвав тривимірну діаграму з кривими байдужості «коробкою Еджуорта».

Розглядаючи ринковий обмін для різного числа учасників ринку, Ф. Еджуорт сформулював так звану граничну теорему: якщо число продавців і споживачів нескінченно велике, то рівновага обміну, в тому числі ціна, строго визначені. Ф. Еджуорт запропонував правило максимізації прибутку, яке увійшло в усі сучасні підручники з економіки: фірмі варто збільшувати обсяг виробництва до тих пір, поки граничні витрати стануть дорівнюють граничному доходу [2].

Розглянемо, у чому полягає схожість ВФ (1) з функцією корисності (2), які риси, поняття й терміни маржиналістської та неокласичної теорій найшли втілення у теорії виробничих функцій.

1. Поглиблене обґрунтування теорії поведінки споживача здійснив український економіст Є. Слуцький, який довів можливість математичної формалізації функції корисності на основі перших та других похідних [3, с. 215].

Використовуючи аксіому про не насичуваність потреб споживачів та враховуючи неперервність функції корисності, Слуцький розглядав останню як таку, що диференціюється, а її перші часткові похідні є ненегативними. Він припустив, що функція корисності від споживання набору благ є опуклою, тобто вона двічі диференційована. А звідси випливає вельми важливий висновок: другі часткові похідні даної функції корисності є неопозитивними.

Указані теоретичні положення мають наступне математичне представлення:

$$\begin{aligned} \frac{\partial U}{\partial X_j} &= f'_{X_j}(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m) \geq 0, \\ \frac{\partial^2 U}{\partial X_j^2} &= f''_{\partial_j}(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m) \leq 0. \end{aligned} \quad (3)$$

Припущення про опуклість означає, що гранична корисність будь-якого даного виду благ зменшується в міру збільшення кількості даного виду благ, що споживається (звичайно, коли кількості благ, що споживаються, усіх інших видів залишаються незмінними). Це означає, що з позицій маржиналізму і неокласичної теорії з ростом споживання певного блага кожна наступна одиниця даного блага приносить меншу корисність, ніж попередня. Останній постулат відомий як принцип спадної граничної корисності, який часто називають першим законом Госсена, за ім'ям німецького економіста Г. Госсена, який уперше сформулював його в 1854 р.

По відношенню до ВФ (1) указані вище умови, що складають серцевину так званих «неокласичних» умов (назва досить символічна), теж виконуються і математично представляються так:

$$\begin{aligned} \frac{\partial Y}{\partial X_j} &= f'_{X_j}(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m) \geq 0, \\ \frac{\partial^2 Y}{\partial X_j^2} &= f''_{\partial_j}(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m) \leq 0. \end{aligned} \quad (4)$$

Вони визначають важливу групу популярних в економіко-математичних дослідженнях моделей, серед яких ВФ Кобба-Дугласа, функція з постійною еластичністю заміщення ресурсів (*CES*-функція – від англ. абревіатури *Constant Elasticity of Substitution*) та ін.

2. Останнім часом у науковій літературі з'являються припущення про необов'язковість опуклості функції корисності (2), особливо в тих ситуаціях, коли блага $X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m$ взаємодіють між собою, викликаючи синергетичний ефект. Наприклад, М. М. Єнальєв пише: «У випадку наявності взаємодії між благами твердження про адитивність функції корисності набору благ не виконується. Також, у загальному випадку не виконується положення щодо опуклості функції корисності неелементарних наборів» [4, с. 30].

Для ВФ (1) умова опуклості, загально кажучи, теж не є обов'язковою. Так, можна вказати досить численну групу функцій, для яких вона не виконується. Це лінійна ВФ, функція Леонтьєва та ін.

3. У разі $m = 2$ крива байдужості є лінійна, що показує всі комбінації двох благ, при виборі яких споживач отримує один і той же рівень корисності, тобто не може віддати перевагу певному поєднанню благ (залишається байдужим до них). Криві байдужості в теорії корисності мають певні властивості: 1) криві байдужості, що лежать вище і праворуч від певної кривої, виражають такі набори благ, які мають більшу привабливість для споживача; 2) криві байдужості мають спадний нахил; 3) криві байдужості ніколи не перетинаються; 4) крива байдужості може бути проведена через будь-яку точку простору товарів; 5) криві байдужості опуклі до початку координат.

Остання властивість означає, що в межах заданого рівня добробуту кожна наступна одиниця блага, що зменшується, рівнозначна всезростаючій кількості блага, що збільшується.

У теорії ВФ кривим байдужості відповідають криві, що отримали назву ізокванти (рис. 1). Ізокванта є геометричним місцем точок, координати яких відповідають різноманітним поєднанням двох виробничих ресурсів, які забезпечують певний випуск продукції, тобто $f(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m) = const$. Для ізоквант характерні всі перелічені вище властивості з урахуванням відповідної термінології теорії ВФ.

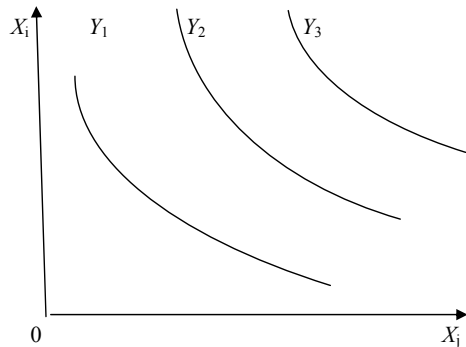


Рис. 1. Карта ізоквант ВФ ($m = 2$; $Y_3 > Y_2 > Y_1$)

Ізокванти можуть мати різну конфігурацію: лінійну, жорсткої доповнюваності, безперервної заміщуваності, ламаної лінії. Карта ізоквант являє собою набір ізоквант, кожна з яких ілюструє певний обсяг продукції при будь-якому даному наборі факторів виробництва.

4. Схильність споживача до купівлі того чи іншого товару ще не означає, що товар буде куплений. Доступний споживачеві рівень вибору обмежений доходом і пануючими цінами на ринку. Бюджетне обмеження показує всі комбінації благ, які можуть бути куплені споживачем при даному доході і даних цінах. Бюджетне обмеження вказує, що загальний дохід має дорівнювати витраті. Воно графічно зображується у вигляді бюджетної лінії – прямої, точки якої показують набори благ, при покупці яких виділений дохід витрачається повністю. Бюджетна лінія перетинає осі координат в точках, що показують максимально можливі кількості благ, які можна придбати на даний дохід при певних цінах.

У теорії ВФ бюджетним лініям відповідають прямі, що отримали назву ізокости (рис. 2). Ізокоста є геометричним місцем точок, координати яких відповідають різноманітним поєднанням двох виробничих ресурсів, які можна придбати за однаковою загальною сумою грошей. Ізокости інакше називають лініями рівних витрат. Вони є паралельними прямими, оскільки допускається, що виробник може придбати будь-яку бажану кількість факторів виробництва по незмінним цінах. Нахил ізокости відображає відносні ціни факторів виробництва.

5. Якщо функція корисності є проявом певного рівня добробуту, то її перша частинна похідна виражає збільшення даного рівня добробуту, яке забезпечується при споживанні додаткової одиниці блага певного виду та за незмінних кількостей благ усіх інших видів. Таке збільшення називають граничною корисністю блага даного виду.

Гранична корисність є одним із основних понять теорії поведінки споживача, під якою розуміють додаткове задоволення від споживання додаткової одиниці блага в певний проміжок часу. Дане

положення ґрунтується на розміркуванні про те, що більша кількість будь-якого блага завжди має перевагу перед меншою кількістю того самого блага (більше завжди краще). Це означає, що споживач ніколи не відмовиться від додаткової кількості будь-якого блага, що споживається ним, оскільки він завжди оцінює її як рівень, який підвищує його добробут.

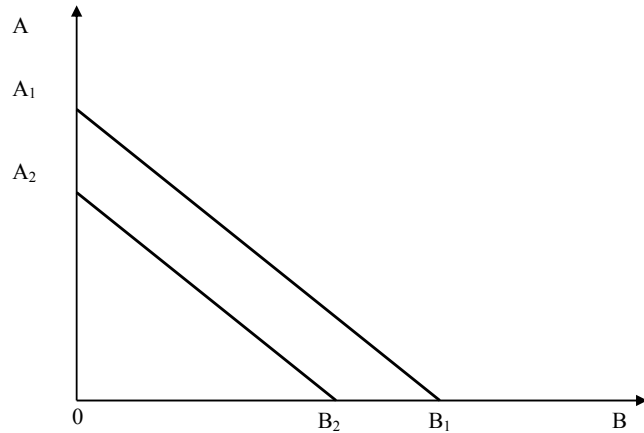


Рис. 2. Карта ізокоств ВФ ($m = 2; A_1B_1 > A_2B_2$)

Для ВФ гранична корисність проявляється в розрахунку таких показників, як гранична віддача (продуктивність) певного ресурсу X_j – перша частинна похідна функції (1) за змінною X_j , яка визначається першою нерівністю з формул (4):

$$\frac{\partial Y}{\partial X_j} = f'_{X_j}(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m) \quad (5)$$

Для двофакторної ВФ з ресурсами «виробничі фонди» K і «праця» L це, зазвичай, гранична фондівіддача і гранична продуктивність праці, які показують, на скільки підвищиться випуск продукції Y при зростанні відповідного фактора на одиницю.

6. У рамках неокласичної теорії категорія граничної корисності тісно пов'язана з функцією попиту. Розробляючи проблему попиту, А. Маршалл ввів поняття «еластичності попиту». Під еластичність попиту він розуміє функціональну залежність попиту від зміни ціни. Маршалл визначає «еластичність» як співвідношення між зміною наявного запасу товарів і зміною ціни. Попит на товар є еластичним, якщо він змінюється більшою мірою, ніж ціна даного товару. Якщо ж зміна попиту на товар відбувається в меншому ступені, ніж зміна ціни, попит буде не еластичним.

Аналізуючи різні ступені еластичності, А. Маршалл вводить поняття високої еластичності, низької еластичності, одиничної еластичності, вказуючи, що еластичність велика для високих цін і сходиться нанівець при рівні повного насичення. Слід зазначити, що поняття «еластичність» надалі стало застосовуватися не тільки в розробці проблем ціни і попиту, а й при аналізі співвідношення ціни та пропозиції товару, відсотка і пропозиції капіталу, заробітної плати та пропозиції праці а також при аналізі ефективності цінової політики фірми [5].

У теорії ВФ еластичність випуску продукції Y за j -м ресурсом E_j розраховується наступним чином:

$$E_j = \frac{\partial Y}{Y} : \frac{\partial X_j}{X_j} = \frac{X_j f'_{X_j}(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m)}{f(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m)} \quad (6)$$

Вона показує, на скільки відсотків змінюється в середньому випуск продукції Y при зміні величини ресурсу X_j на один відсоток.

Формулу еластичності (6) можна представити так:

$$E_j = f'_{X_j}(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m) : \frac{f(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m)}{X_j}, \quad (7)$$

тобто еластичність випуску продукції Y за j -м ресурсом представляє собою співвідношення граничної віддачі (формула (5)) і середньої віддачі даного ресурсу.

7. Аналіз поведінки споживача за допомогою кривих байдужості надає можливість визначити, від якої кількості одного блага (припустимо X_j) він готовий відмовитись заради підвищення споживання іншого блага (X_i) на одну одиницю при умові незмінності рівня корисності набору цих двох благ. У такий спосіб вирішується проблема заміщення благ у теорії корисності

У теорії ВФ заміщення j -го ресурсу i -м ресурсом при незмінності випуску продукції Y визначається наступним чином:

$$\frac{X_i}{X_j} = \frac{f(Y, X_1, X_2, \dots, X_{i-1}, X_{i+1}, \dots, X_m)}{f(Y, X_1, X_2, \dots, X_{j-1}, X_{j+1}, \dots, X_m)}, \quad i \neq j. \quad (8)$$

В економіці при дослідженні ресурсів «капітал» і «праця» в рамках ВФ (1), зазвичай, розраховується такий важливий показник заміщення, як фондоозброєність.

8. У теорії поведінки споживача показник, котрий визначає кількість блага X_j , від якої споживач відмовляється, щоб отримати додаткову одиницю блага X_i при незмінному рівні задоволення потреб споживача, називається граничною нормою заміщення і позначається MRS_{ij} (від англ. абрєвіатури *Marginal Rate of Substitution*). Гранична норма заміщення може набувати різних значень: дорівнювати нулю, бути незмінною або змінюватися за рухом уздовж кривої байдужості.

Для двох повністю взаємозамінних товарів $MRS_{ij} = const$. У цьому випадку криві байдужості трансформуються в прямі лінії. Звичайно, такі товари розглядаються як один товар. Якщо ж склалася жорстка взаємодоповнюваність товарів (лівий і правий черевик), то $MRS_{ij} = 0$. У цьому випадку кожна крива байдужості видозмінюється у два взаємно перпендикулярні відрізки. Нарешті, можливий варіант, за якого чим більшу кількість певного товару має споживач, тим більше він хотів би мати його. У цьому випадку крива байдужості опукла від початку координат і норма заміщення зростає.

Для ВФ (1) гранична норма заміщення ресурсів MRS_{ij} має той же економічний зміст що і для функції корисності та визначається як співвідношення граничних віддач певних ресурсів:

$$MRS_{ij} = \frac{\partial Y}{\partial X_i} : \frac{\partial Y}{\partial X_j} = \frac{f'_{X_i}(X_1, X_2, \dots, X_i, \dots, X_m)}{f'_{X_j}(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m)}. \quad (9)$$

Оскільки для неокласичних ВФ граничні віддачі ресурсів ненегативні (перша з нерівностей (4)), то величина (9) змінюється від 0 до $+\infty$.

З формули (6) випливає, що

$$f'_{X_j}(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m) = \frac{E_j f(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m)}{X_j},$$

$$f'_{X_i}(X_1, X_2, \dots, X_i, \dots, X_m) = \frac{E_i f(X_1, X_2, \dots, X_i, \dots, X_m)}{X_i}. \quad (10)$$

З урахуванням співвідношень (10) гранична норма заміщення ресурсів MRS_{ij} може бути представлена в наступному вигляді:

$$MRS_{ij} = \frac{E_i X_j}{E_j X_i}, \quad (11)$$

тобто величина MRS_{ij} прямо пропорційна відношенню еластичності випуску продукції Y за відповідними ресурсами і обернено пропорційна ступеню їх заміщення.

Ми зупинились тут лише на важливіших елементах теорії поведінки споживача, які, по суті, утворюють методологічну базу теорії ВФ. Обговоримо тепер, у чому полягають розбіжності між ВФ (1) і функцією корисності (2), від яких рис маржиналістської й неокласичної теорій вільна теорія ВФ.

По-перше, економісти, зазвичай, виходять із передумови про раціонального споживача, який зіставляє витрати і вигоди від кожної додаткової придбані одиниці блага. Справа в тім, що кожний вибір

споживача це не тільки приріст його вигід, але й певна жертва з його сторони, оскільки витрачені кошти завжди мають альтернативний варіант використання, який виключає споживач, здійснюючи покупку. Тому саме в ситуації вибору функція (2) виявляє своє призначення: бути критерієм відбору, показувати, наскільки необхідний той чи інший об'єкт вибору даному споживачеві в конкретних умовах, визначати, чого він прагне стосовно до цих умов.

З урахуванням наведених міркувань стає очевидним той факт, що категорія корисності й відповідна їй функція (2) служать для пояснення поведінки споживача, яка і за мотивами, і за цілями переважно і неминуче є суб'єктивною. Корисність кожного даного блага пов'язана з певною ситуацією і зі зміною останньої цілком може виявитися іншою. Функція корисності формалізує принциповий у суб'єктивній поведінці споживача момент – вибір благ.

Щодо ВФ (1), то вона відображає залежність випуску продукції від кількості застосовуваних ресурсів і носить здебільшого об'єктивний характер. Певний суб'єктивізм проявляється тут лише при її побудові в ході моделювання, зокрема, при виборі конкретного виду математичної функції f у формулі (1).

Передумова про раціонального споживача в теорії ВФ проявляється в тім, що кожний суб'єкт економічної діяльності (підприємство, регіон, галузь промисловості тощо) прагне до найбільш ефективного використання платних виробничих ресурсів у сенсі максимізації доходу, прибутку чи мінімізації витрат, собівартості продукції і т.п.

По-друге, порівнюючи функції (1) і (2), слід відзначити, що рівень корисності U і показник випуску продукції Y відносяться до різних шкал вимірювання. Якщо Y завжди вимірюється в звичайній метричній шкалі, то U належить до порядкової (ординальної) шкали [6; 7].

Спосіб виміру корисності двох різних благ для даного споживача можна розглядати як фіксоване відношення переваги, наданої одному щодо іншого, визнане відношення рівноцінності (байдужості) щодо даних благ. Раціональний споживач може упорядкувати своє

ставлення до всіх благ, які розглядаються ним при виборі, розташувавши їх за певною ієрархією. Критерій відбору виявляється через поняття «більше», «менше» та «однаково». Без такої ієрархії взагалі неможлива жодна раціональна, послідовна поведінка споживача.

Якщо припускається, що раціонально діючий споживач не тільки визнає той факт, що для нього корисність даного блага, наприклад, більша від корисності іншого, але й указує, на скільки більша, фіксуючи величину перевищення в так званих ютілях (від англ. *Utility* – корисність), то маємо кількісний (кардиналістський) спосіб вимірювання корисності.

Хоча, на нашу думку, кардиналістський підхід до вимірювання корисності благ у теорії поведінки споживача не може розглядатись як достатньо аргументована підстава приналежності рівня корисності U до метричної шкали саме внаслідок суб'єктивного характеру переваг кожного окремого споживача. В даному випадку оцінювання корисності певних благ в ютілях цілком аналогічно висновкам експертів при проведенні відповідного опитування, коли в ролі експерта виступає кожний споживач. А, як відомо, результати експертного опитування незалежно від їх форми вираження (в балах, у відсотках, у рівнях лінгвістичних змінних тощо) завжди відносяться до порядкової (ординальної) шкали.

По-третє, поряд з показниками граничної віддачі ресурсів (5), еластичності випуску продукції за j -м ресурсом (6), (7), заміщення j -го ресурсу i -м ресурсом (8), граничної норми заміщення ресурсів (9), що безпосередньо ґрунтуються на ідеях і аксіомах теорії поведінки споживача, в теорії ВФ широко застосовуються й інші показники, зокрема:

– середня віддача (продуктивність) одиниці j -го ресурсу (дільник у правій частині формули (7)):

$$\frac{Y}{X_j} = \frac{f(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m)}{X_j}, \quad (12)$$

– потреба в j -му ресурсі як функція від величини випуску продукції та інших виробничих факторів:

$$X_j = f(Y, X_1, X_2, \dots, X_m), \quad (13)$$

– еластичність заміщення j -го ресурсу i -м ресурсом:

$$\sigma_{ij} = \frac{\partial \left(\frac{X_j}{X_i} \right)}{\frac{X_j}{X_i}} \cdot \frac{\partial (MRS_{ij})}{MRS_{ij}}. \quad (14)$$

Величина (14) показує, на скільки відсотків треба збільшити i -й ресурс, щоб компенсувати зменшення j -го ресурсу на 1 % за умови незмінності випуску продукції.

По-четверте, важливою властивістю ВФ, яка не застосовується в теорії поведінки споживача, є їх однорідність.

Однорідність ступеню γ означає, що для будь-якого $\varphi > 0$, $X_1 \geq 0$, $X_2 \geq 0$, ..., $X_j \geq 0$, ..., $X_m \geq 0$ справедливо наступне співвідношення:

$$f(\varphi X_1, \varphi X_2, \dots, \varphi X_j, \dots, \varphi X_m) = \varphi^\gamma f(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m). \quad (15)$$

Зокрема, при $\gamma = 1$ маємо

$$f(\varphi X_1, \varphi X_2, \dots, \varphi X_j, \dots, \varphi X_m) = \varphi f(X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_m) \quad (16)$$

і ВФ в даному випадку називається лінійно однорідною.

Однорідність характеризує ефективність виробництва при зміні його масштабів. Вона показує, до якого росту випуску продукції приводить збільшення всіх ресурсів у φ разів.

Очевидно, що для лінійно однорідної функції (16) ефективність функціонування системи не залежить від масштабів виробництва, оскільки середні віддачі ресурсів (10), наприклад, фондівіддача, продуктивність праці та інші залишаються незмінними.

У разі $\gamma > 1$ зростання всіх ресурсів у φ разів забезпечує підвищення випуску продукції більш, ніж у φ разів. У цьому випадку можна казати про позитивний ефект розширення масштабів виробництва.

Якщо $\gamma < 1$, то зростання всіх ресурсів у φ разів приведе до підвищення випуску продукції менш, ніж у φ разів, тобто має місце негативний вплив на ефективність функціонування системи укрупнення виробництва.

По-п'яте, поряд з ізоквантами (рис. 1) у теорії ВФ використовуються й інші графічні інструменти аналізу виробництва, які надають наочне уявлення про характер економічних процесів і явищ, що досліджуються, а також виявляються корисними для різного роду практичних оцінок невідомих параметрів функції.

Розглянемо геометричну інтерпретацію двофакторної ($m = 2$) ВФ

$$Y = f(K, L), \quad (17)$$

яка задовольняє неокласичні умови (4). Тут через K позначений капітал, спрямований у виробничі фонди, а через L – витрати на оплату праці.

Оскільки рівняння (17) містить три змінні, повне відображення ВФ може бути представлено графічно у тривимірному просторі. При цьому функції (17) відповідає виробнича поверхня, фрагмент якої умовно зображений на рис. 3.

Передбачається що осі K і L лежать у горизонтальній площині, а значення Y відраховуються по вертикалі. Кожній точці виробничої поверхні (наприклад, точці M на рис. 2) відповідає певне значення випуску продукції Y_1 , одержуване при даному поєднанні ресурсів K_1 і L_1 .

Просторові графіки, умовно зображені на площині, сприймаються важко. Зручніше користуватися звичайними двовимірними графіками в прямокутній системі координат.

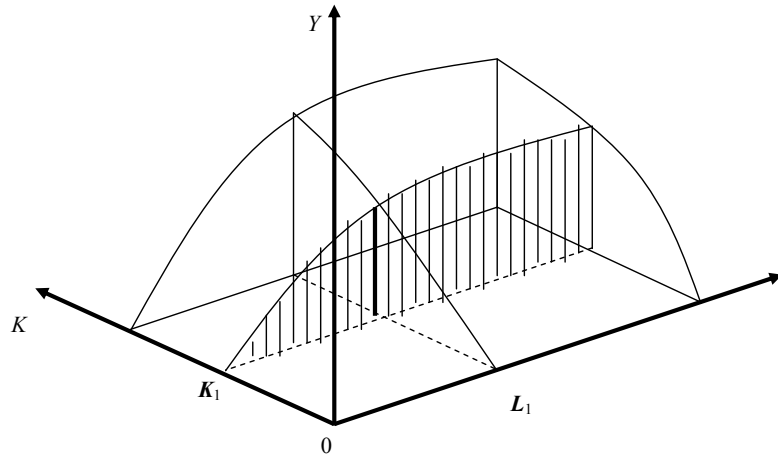


Рис. 3. Виробнича поверхня неокласичної ВФ ($m = 2$)

При цьому одна зі змінних повинна приймати фіксовані значення. Якщо зафіксувати один з факторів на постійному рівні (наприклад, K) й подумки розсікти виробничу поверхню вертикальною площиною, паралельною осі L й віддаленої від неї на величину K_1 (заштрихована область на рис. 3), то отримаємо криву, яка зображена на рис. 4. Вона показує зміну випуску продукції в залежності від зміни витрат праці при фіксованій величині виробничих фондів і називається кривою «витрати-випуск» (рис. 4).

Сімейство кривих «витрати-випуск» легко побудувати, користуючись рівнянням (17) з фіксованим значенням одного з виробничих факторів. Всі вони виходять з початку координат й монотонно зростають, причому, чим більший розмір фіксованого ресурсу, тим вище розташовується крива.

У результаті розтину виробничої поверхні горизонтальними площинами виходять криві, кожна з яких є геометричним місцем точок однакового випуску продукції при різних поєднаннях витрат ресурсів. Як зазначалося вище, ці криві називаються ізоквантами (рис. 1) та задовольняють умові $f(K, L) = const$.

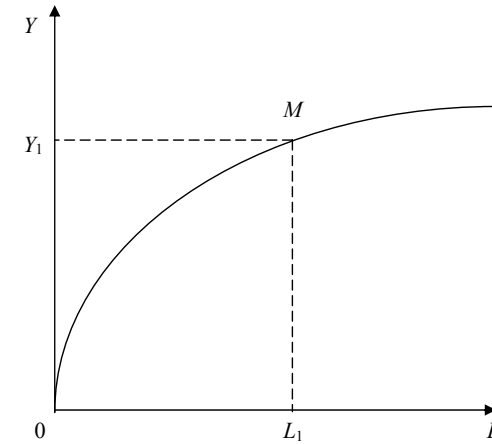


Рис. 4. Крива «витрати-випуск» неокласичної ВФ ($m = 2; K = const$)

Серед характеристик ВФ важливе місце займають показники середньої та граничної віддачі ресурсів – середньої і граничної фондівіддачі та середньої і граничної продуктивності праці. В рамках функції (17) вони співвідносяться згідно вираженням (10), (5) та (6). Тобто можна записати:

$$E_j = \frac{\text{Гранична віддача ресурсу}}{\text{Середня віддача ресурсу}}. \quad (18)$$

Звідки випливає:

$$\text{Гранична віддача ресурсу} = E_j \times \text{Середня віддача ресурсу}. \quad (19)$$

Оскільки для більшості неокласичних ВФ (наприклад, для функції Кобба-Дугласа) виконується умова $0 \leq E_j \leq 1$, то середня і гранична віддача ресурсів співвідносяться так, як це представлено на рис. 5.

Зі збільшенням змінної L величини середньої і граничної продуктивності праці (при фіксованому K) монотонно зменшуються,

причому при будь-якому L їх співвідношення залишається постійним й дорівнює $1/E_j$. Аналогічно виглядають криві середньої і граничної фондовіддачі.

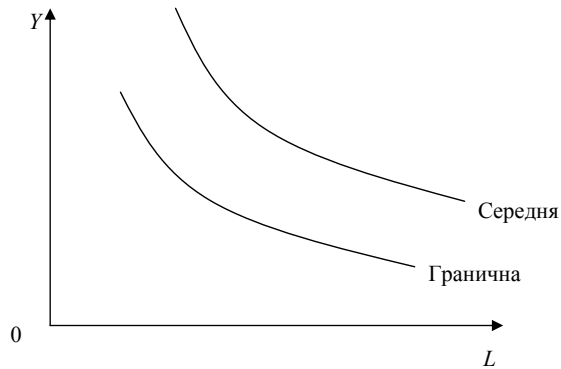


Рис. 5. Криві середньої та граничної продуктивності праці неокласичної ВФ ($m = 2$; $K = const$)

Рівняння (11) описує граничну норму заміщення ресурсів ВФ (1). Для двофакторної функції (17) воно приймає вигляд:

$$MRS_{LK} = \frac{E_L K}{E_K L}. \quad (20)$$

З формули (20) випливає, що одна й та ж норма заміщення може утворюватися при різних поєднаннях розмірів ресурсів, але при постійній фондоозброєності праці K/L .

Капітал K з співвідношення (20) може бути виражений наступним чином:

$$K = \frac{MRS_{LK} L E_K}{E_L}. \quad (21)$$

Надаючи різні фіксовані значення нормі заміщення MRS_{LK} ($MRS_3 > MRS_2 > MRS_1$), можна побудувати прямі, що відповідають

рівнянню (21). Вони називаються ізокліналями та поєднують точки з однаковою граничною нормою заміщення ресурсів (рис. 6).

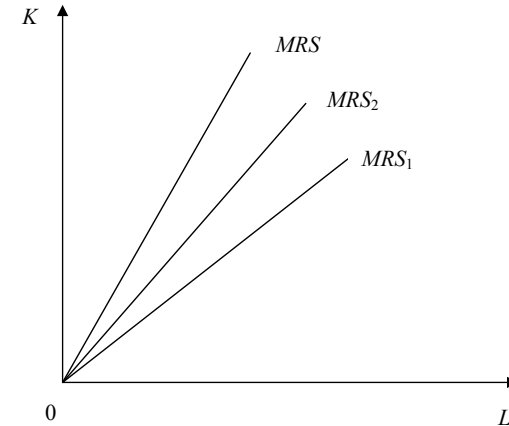


Рис. 6. Ізокліналі неокласичної ВФ ($m = 2$; $MRS_3 > MRS_2 > MRS_1$)

Всі ізокліналі виходять з початку координат. Чим вище фондоозброєність праці, тим вище й гранична норма заміщення. Тому ізокліналі для більш високих значень K/L , а, отже, й MRS_{LK} , мають більший кут нахилу до осі L , як це показано на рис. 6.

Розглянемо тепер питання оптимального поєднання ресурсів на економічному об'єкті, випуск продукції якого адекватно описується двофакторними ВФ, що узагальнені CES-функцією.

З мікроекономіки відомо, що проблема виробника полягає у виборі такого поєднання факторів, яке забезпечує максимізацію випуску продукції із заданими загальними витратами, або мінімізацію витрат виробництва на заданий обсяг випуску. Цю проблему можна розглядати як пряму і обернену задачі пошуку оптимальної фондоозброєності K/L .

Дійсно, фіксований рівень випуску продукції при різній комбінації факторів виражений в ізокванті, а постійний рівень витрат для кожної конкретної комбінації факторів відображається ізокою певної виробничої функції (ВФ). Тому умова оптимізації

фондоозброєності для неокласичної ВФ, тобто досягнення такої комбінації факторів, яка забезпечує максимальний випуск продукції при заданих загальних витратах, або мінімальні для даного випуску продукції витрати, буде полягати в наступному:

- комбінація факторів виробництва повинна лежати на ізокості ВФ;
- нахил ізокості ВФ повинен бути рівним нахилу ізокванти даної ВФ, яка характеризує співвідношення граничних продуктів факторів.

Отже, для заданого рівня загальних витрат $C_1 = K_1 + L_1$ (для необхідного обсягу випуску продукції Y_1) максимальний випуск (мінімальні витрати виробництва) досягається в точці B , при оптимальній фондоозброєності K_1/L_1 . Оскільки дана точка є точкою дотику ізокванти і ізокості ВФ, то максимальний випуск (мінімальні витрати) досягається при рівності нахилу ізокості та ізокванти, тобто саме в точці їх дотику на карті ізоквант та ізокоств цієї ВФ (див. рис. 7).

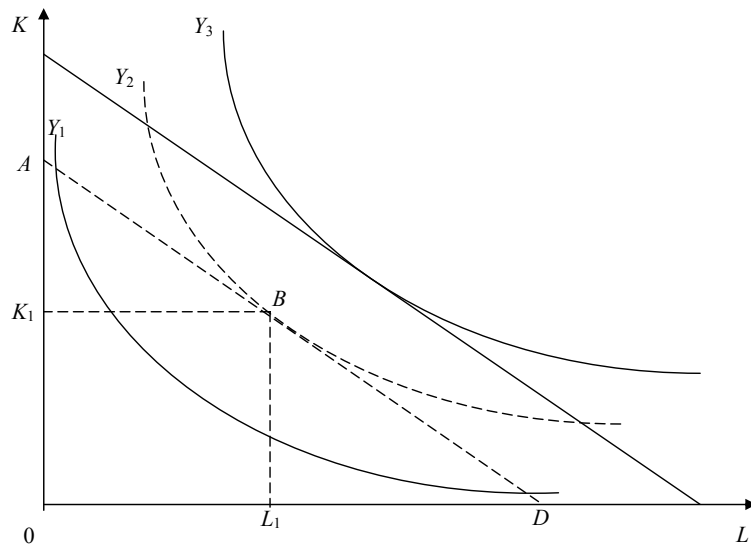


Рис. 7. Визначення оптимальної точки на карті ізоквант та ізокоств для неокласичної ВФ (ізокості ABD відповідають сукупні витрати $C_1 = K_1 + L_1$, а ізокванти задовольняють нерівність $Y_3 > Y_2 > Y_1$)

Для ВФ, що не відносяться до неокласичних (лінійна, функція Леонт'єва та ін.), ізокванти не мають форму опуклої до низу гіперболи. Тому пошук оптимальної фондоозброєності в цьому випадку дещо ускладнюється, але загальне правило зберігається: точка K_1/L_1 є точкою перетину ізокості і ізокванти досліджуваної ВФ.

Слід відмітити, що в мікроекономіці окрім загального геометричного підходу до вирішення поставленої проблеми, яку ілюструє рис. 6, відсутні конкретні формули для визначення оптимального поєднання факторів K і L для будь-якої ВФ, яка застосовується при аналізі випуску продукції.

При аналізі умов інвестування у вже існуюче виробництво продукції, що адекватно описується ВФ Кобба-Дугласа, ВФ Кобба-Дугласа-Тінбергена, Є.В. Черевко [8, с. 388-390; 6], а також В. О. Янковий [9] знайшли координати точки B на рис. 6 і вивели формулу оптимальної фондоозброєності FO , тобто такого розподілу майбутніх загальних витрат C_1 на витрати капіталу K_1 й праці L_1 , що максимізує вартість випуску додаткової продукції. Так, в результаті пошуку максимуму ВФ Кобба-Дугласа були отримані наступні співвідношення:

$$K_1 = \frac{\alpha}{\alpha + \beta} C_1; \quad L_1 = \frac{\beta}{\alpha + \beta} C_1; \quad FO = \frac{K_1}{L_1} = \frac{\alpha}{\beta}. \quad (22)$$

При цьому максимум додаткової продукції у вартісному вираженні дорівнює

$$Y_{\max} = \frac{A \alpha^\alpha \beta^\beta (K_1 + L_1)^{\alpha + \beta}}{(\alpha + \beta)^{\alpha + \beta}} = A \left(\frac{\alpha}{\beta} \right)^\alpha L_1^{\alpha + \beta} = A \left(\frac{\beta}{\alpha} \right)^\beta K_1^{\alpha + \beta}. \quad (23)$$

Щодо функцій, які тісно зв'язані з ВФ Кобба-Дугласа (це, в першу чергу, CES-функція, лінійна ВФ, функція Леонт'єва), то дана задача в літературі не розглядалась.

Обговоримо, як на основі підходу до пошуку точок оптимальної фондоозброєності, викладеному в роботах [8; 9], визначити для ВФ Кобба-Дугласа загальні витрати капіталу, граничну норму заміщення факторів, рівняння рівноваги виробника. А також для лінійної функції, ВФ Леонт'єва і CES-функції знайдемо координати точок оптимальної фондоозброєності, що максимізують вартість випуску продукції, загальні витрати капіталу, граничну норму заміщення факторів.

Розглянемо, перш за все, детальніше важливіші ВФ, які найчастіше використовуються в математичному аналізі виробництва на всіх рівнях управління економікою.

Неокласична вартісна CES-функція визначається так:

$$Y = A_0 [A_1 K^{-p} + (1 - A_1) L^{-p}]^{-\frac{\gamma}{p}}, \quad (24)$$

де A_0 – коефіцієнт шкали ($0 < A_0$); A_1 – коефіцієнт ваги виробничого фактора ($0 < A_1 < 1$); p – параметр ВФ ($-1 < p$); γ – показник ступеня однорідності ВФ ($0 < \gamma$).

Відомо, що еластичність заміщення факторів σ_{LK} CES-функції визначається так:

$$\sigma_{LK} = 1/(1 + p) \quad (25)$$

ВФ (24) в залежності від значення параметра p узагальнює інші ВФ:

1. При $p \rightarrow -1$ отримаємо лінійну функцію, яка не відноситься до неокласичних:

$$Y = A_2 K + A_3 L, \quad (26)$$

де A_2, A_3 – граничні продукти відповідного фактора виробництва ($0 \leq A_2, A_3$).

Еластичність заміщення ресурсів лінійної ВФ $\sigma_{LK} \approx \infty$. Основний її недолік полягає в тім, що будь-який випуск продукції

забезпечується навіть при нульових витратах одного з факторів, що є нереальним.

2. При $p \rightarrow 0$ вираження (3) перетворюється у ВФ Кобба-Дугласа

$$Y = AK^\alpha L^\beta, \quad (27)$$

де A – коефіцієнт шкали ($0 < A$); α, β – параметри ВФ ($0 < \alpha, \beta < 1$).

ВФ (27) відноситься до неокласичних при виконанні нерівностей, що накладені на її коефіцієнти і параметри. Еластичність заміщення ресурсів ВФ Кобба-Дугласа $\sigma_{LK} \approx 1$.

3. При $p \rightarrow \infty$ CES-функція прямує до функції Леонт'єва, яка теж не відноситься до неокласичних:

$$Y = \min \left(\frac{K}{c_1}; \frac{L}{c_2} \right), \quad (28)$$

де c_1, c_2 – питомі витрати відповідного фактора ($0 \leq c_1$ – фондомісткість одиниці продукції, $0 \leq c_2$ – трудомісткість одиниці продукції).

Еластичність заміщення ресурсів ВФ Леонт'єва $\sigma_{LK} \approx 0$ і її можна зустріти під іншими назвами: функція з нульовою еластичністю заміщення, ВФ з постійними пропорціями. ВФ (28) призначена в основному для моделювання строго детермінованих технологій, які не допускають відхилення від встановлених нормативів щодо використання виробничих факторів на одиницю продукції.

З урахуванням виражень (22), (23) визначимо загальні витрати капіталу для ВФ Кобба-Дугласа в умовах оптимальної фондоозброєності для випуску продукції, заданого формулою (27):

1) через витрати на оплату праці

$$K = L \frac{\alpha}{\beta}; \quad C = K + L = L \left(\frac{\alpha}{\beta} + 1 \right) = L(FO + 1); \quad (29)$$

2) через витрати, що спрямовані у виробничі фонди

$$L = K \frac{\beta}{\alpha}; \quad C = L + K = K \left(\frac{\beta}{\alpha} + 1 \right) = K \left(\frac{1}{FO} + 1 \right). \quad (30)$$

Знайдемо також граничну норму заміщення ресурсів для ВФ (27) в умовах оптимальної фондоозброєності

$$MRS_{LK} = \frac{\beta}{\alpha} \cdot \left(\frac{K}{L} \right) = \frac{\beta}{\alpha} \cdot \left(\frac{\alpha}{\beta} \right) = 1. \quad (31)$$

Вираження (31) означає, що граничні продукти *MP* (*Marginal Product*) кожного фактора ВФ Кобба-Дугласа у вартісному представленні при оптимальній фондоозброєності співпадають, тобто $MP_K = MP_L$.

Застосуємо розглянутий підхід до пошуку координат точок оптимальної фондоозброєності до інших двофакторних ВФ, узагальнених неокласичною *CES*-функцією.

1. *Лінійна ВФ*. Нехай операційна діяльність виробника досить точно апроксимується лінійною функцією (26). Запишемо умову максимізації випуску продукції при заданих загальних витратах капіталу:

$$\begin{cases} Y = A_2K + A_3L \rightarrow \max \\ C = K + L \end{cases} \quad (32)$$

Звідси випливає

$$Y = A_2K + A_3(C - K) \rightarrow \max. \quad (33)$$

Знайдемо першу частинну похідну вираження (33) по *K* і прирівняємо її до нуля:

$$Y' = A_2 - A_3 = 0. \quad (34)$$

Вираз (34) показує, що максимум випуску продукції для лінійної ВФ не залежить від обраних значень *K*, *L*, але повинна виконуватись умова $A_2 = A_3$, тобто система (32) приймає вигляд

$$\begin{cases} Y/A_2 = K + L \\ C = K + L, \end{cases} \quad (35)$$

де перше рівняння визначає сімейство ізоквант, а друге – множину ізокост. Очевидно, що в цьому випадку $Y/A_2 = C$.

Рівняння системи (35) показують, що для лінійної ВФ в умовах максимізації випуску продукції при заданих загальних витратах капіталу нахил усіх ізоквант дорівнює нахилу всіх ізокост, які представляють собою паралельні прямі (рис. 8).

Саме лінійний вигляд ізоквант є геометричним проявленням не приналежності ВФ (26) до неокласичних функцій, для яких ізоквантами є гіперболи, опуклі донизу (див. рис. 7).

На рис. 8 ізокванта Y/A_2 позначена через *AB*. Вона співпадає з ізокостою $C = K + L$ (виділена штрихом). Тобто будь-яка точка на прямій *AB* буде задовольняти умови (32) і поставлена задача має нескінченну множину рішень.

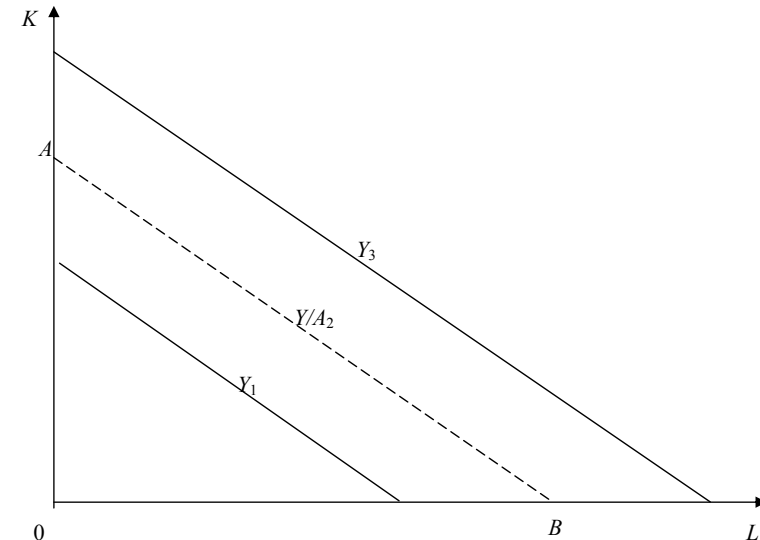


Рис. 8. Визначення множини оптимальних точок на карті ізоквант та ізокост для двофакторної лінійної ВФ (ізокості *AB* відповідають сукупні витрати $C = K + L$, а ізокванти задовольняють нерівність $Y_3 > Y/A_2 > Y_1$)

Оскільки граничні продукти в даному випадку співпадають ($A_2 = A_3$), то гранична норма заміщення ресурсів MRS_{LK} для ВФ (26) в умовах оптимальної фондоозброєності дорівнює одиниці, тобто $MP_K = MP_L$. При цьому максимум продукції виробника у вартісному вираженні дорівнює $Y_{\max} = A_2C$.

2. *Функція Леонт'єва*. Нехай тепер операційна діяльність виробника досить точно моделюється функцією з нульовою еластичністю заміщення факторів (28). Запишемо умову максимізації випуску продукції при заданих загальних витратах капіталу:

$$\begin{cases} Y = \min\left(\frac{K}{c_1}; \frac{L}{c_2}\right) \rightarrow \max \\ C = K + L \end{cases} \quad (36)$$

Оскільки при фіксованих загальних витратах капіталу C витрати на виробничі фонди K і на оплату праці L зв'язані між собою оберненою залежністю, то очевидно, що максимум ВФ Леонт'єва буде досягатись при рівності відношень, що знаходяться в дужках. Тому система (36) набуває вигляд:

$$\begin{cases} \frac{K}{c_1} = \frac{L}{c_2} \\ C = K + L \end{cases} \quad (37)$$

Її рішенням є наступні співвідношення, що забезпечують максимізацію випуску продукції при заданих загальних витратах капіталу:

$$\frac{K}{L} = \frac{c_1}{c_2}; \quad K = C \frac{c_1}{c_1 + c_2}; \quad L = C \frac{c_2}{c_1 + c_2}. \quad (38)$$

Ізокванти ВФ (28) задаються рівняннями $K = c_1Y$; $L = c_2Y$. На графіку всі вони перетинаються на прямій, що описується першою з

формул (38) – рівнянням *оптимальної фондоозброєності*. А самі ізокванти представляють собою пари взаємно перпендикулярних відрізків, паралельних осям координат (рис. 9).

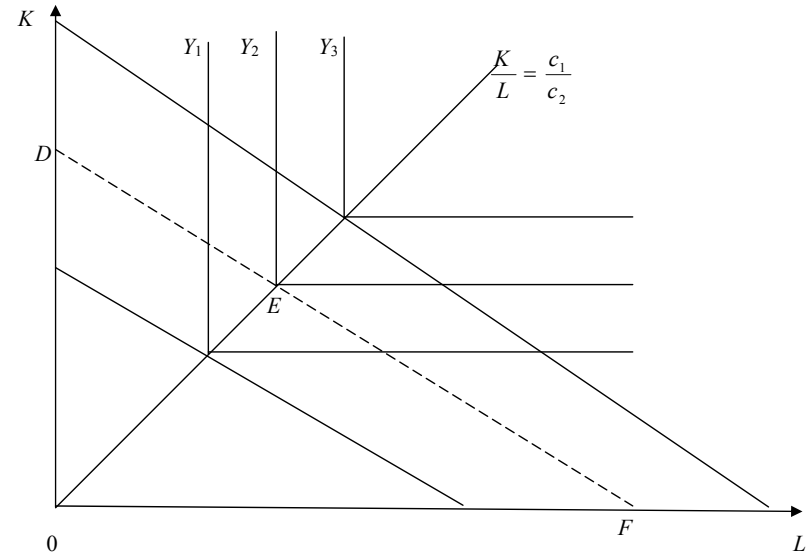


Рис. 9. Визначення оптимальної точки на карті ізоквант та ізокост для двофакторної ВФ Леонт'єва (ізокости DEF відповідають сукупні витрати $C = K + L$, а ізокванти задовольняють нерівність $Y_3 > Y_2 > Y_1$)

На рис. 8 координати точки E відповідають другому й третьому рівнянням (38). У цій точці максимальний випуск продукції при заданих витратах C дорівнює

$$Y_{\max} = \frac{C}{c_1 + c_2}. \quad (39)$$

І навпаки, якщо заданий певний обсяг продукції Y , що потрібно виробити, то загальні витрати капіталу визначаються за формулою

$$C = Y(c_1 + c_2). \quad (40)$$

Знайдемо для ВФ Леонт'єва граничні продукти кожного фактора в умовах оптимальної фондоозброєності:

$$\begin{aligned} MP_K &= \min\left(\frac{K+1}{c_1}; \frac{L}{c_2}\right) - \min\left(\frac{K}{c_1}; \frac{L}{c_2}\right) = \frac{L}{c_2} - \frac{L}{c_2} = 0; \\ MP_L &= \min\left(\frac{K}{c_1}; \frac{L+1}{c_2}\right) - \min\left(\frac{K}{c_1}; \frac{L}{c_2}\right) = \frac{K}{c_1} - \frac{K}{c_1} = 0. \end{aligned} \quad (41)$$

Це означає, що граничні продукти кожного фактора співпадають, тобто $MP_K = MP_L = 0$, а гранична норма заміщення ресурсів MRS_{LK} для ВФ Леонт'єва в даному випадку представляє собою невизначеність типу 0/0.

3. *СЕС-функція*. Нехай операційна діяльність виробника досить точно моделюється ВФ з постійною еластичністю заміщення факторів (24). Запишемо умову максимізації випуску продукції при заданих загальних витратах капіталу:

$$\begin{cases} Y = A_0[A_1K^{-p} + (1-A_1)L^p]^{-\frac{\gamma}{p}} \rightarrow \max \\ C = K + L \end{cases} \quad (42)$$

Для вирішення поставленого завдання знайдемо L з рівняння зв'язку $L = C - K$, підставимо у перше рівняння (42) і будемо шукати його максимум:

$$Y = A_0[A_1K^{-p} + (1-A_1)(C-K)^{-p}]^{-\frac{\gamma}{p}} \rightarrow \max. \quad (43)$$

Знайдемо критичні точки вираження (43), в яких перші похідні Y' по K дорівнюють 0 або ∞ :

$$Y' = \gamma A_0[A_1K^{-p} + (1-A_1)(C-K)^{-p}]^{-\frac{\gamma}{p}-1} \times [A_1K^{-p-1} - (1-A_1)(C-K)^{-p-1}] = 0. \quad (44)$$

Після елементарних перетворень отримаємо

$$FO = \frac{K}{L} = \left(\frac{A_1}{1-A_1}\right)^{\frac{1}{1+p}}, \quad (45)$$

де FO – оптимальна фондоозброєність.

Отже, для забезпечення максимального випуску продукції у вартісному вираженні на виробництві, що описується СЕС-функцією, фондоозброєність повинна визначатись за формулою (45), яку ми, за аналогією з формулою FO із (22), будемо називати *оптимальною фондоозброєністю* для ВФ (24).

З урахуванням вираження (45) визначимо загальні витрати капіталу для СЕС-функції у разі оптимальної фондоозброєності:

1) через витрати на оплату праці

$$K = L\left(\frac{A_1}{1-A_1}\right)^{\frac{1}{1+p}}; \quad C = K + L = L\left[\left(\frac{A_1}{1-A_1}\right)^{\frac{1}{1+p}} + 1\right] = L(FO + 1); \quad (46)$$

2) через витрати, що спрямовані у виробничі фонди

$$L = K\left(\frac{1-A_1}{A_1}\right)^{\frac{1}{1+p}}; \quad C = L + K = K\left[\left(\frac{1-A_1}{A_1}\right)^{\frac{1}{1+p}} + 1\right] = K\left(\frac{1}{FO} + 1\right). \quad (47)$$

Підставимо тепер значення оптимальної фондоозброєності з формули (45) у вираження граничної норми заміщення ресурсів MRS_{LK} для ВФ (24):

$$MRS_{LK} = \frac{1-A_1}{A_1} \left(\frac{K}{L}\right)^{1+p} = \frac{1-A_1}{A_1} \left[\left(\frac{A_1}{1-A_1}\right)^{\frac{1}{1+p}}\right]^{1+p} = 1. \quad (48)$$

З формули (48) випливає, що для СЕС-функції в умовах оптимальної фондоозброєності виконується рівність $MP_K = MP_L$.

Отримані теоретичні результати, що стосуються визначення оптимальної фондоозброєності FO для відповідної ВФ, яка узагальнена СЕС-функцією, представлено в табл. 1

Порівнюючи рядки 1, 2 табл. 1, приходимо до висновку, що СЕС-функція і ВФ Кобба-Дугласа в екстремальних умовах поводять себе

цілком тотожно. Окрім того, на основі даних стовпця 4 табл. 1 можна стверджувати, що гранична норма заміщення факторів ВФ (24), (26), (27) в умовах оптимальної фондоозброєності дорівнює одиниці, а їх граничні продукти співпадають, тобто $MP_K = MP_L$.

Таблиця 1

Важливіші параметри ВФ в умовах максимізації випуску продукції при заданих загальних витратах капіталу

ВФ	Оптимальна фондоозброєність $FO = \frac{K}{L}$	Координати оптимальної точки K, L	Максимальний випуск продукції Y_{max}	Гранична норма заміщення факторів MRS	Загальні витрати капіталу $K + L$
A	1	2	3	4	5
1. CES-функція (24)	$\left(\frac{A_1}{1-A_1}\right)^{\frac{1}{1+\rho}}$	$K = L \times FO;$ $L = K / FO$	$A_0 e^{\lambda t} [(1-A_1)(FO+1)]^{-\frac{\rho}{1+\rho}}$	$MRS = 1,$ $MP_K = MP_L$	$L(FO + 1),$ або $K(1/FO + 1)$
2. Кобба-Дугласа (27)	$\frac{\alpha}{\beta}$	$K = L \times FO;$ $L = K / FO$	$A(FO)^\alpha L^{\alpha+\beta}$	$MRS = 1,$ $MP_K = MP_L$	$L(FO + 1),$ або $K(1/FO + 1)$
3. Лінійна (26)	$\frac{C}{L} - 1$	усі точки ізокванти $Y/A_2 = K + L$	$A_2 C$	$MRS = 1,$ $MP_K = MP_L$	Y/A_2
4. Леонт'єва (28)	$\frac{c_1}{c_2}$	$K = FO \frac{C}{1+FO};$ $L = \frac{C}{1+FO}$	$\frac{C}{c_1 + c_2}$	MRS не визначена, $MP_K = MP_L = 0$	$Y(c_1 + c_2)$

Побудовано автором

Це означає, що одна грошова одиниця (100, 1000, 10000 ... грн.), спрямована у виробничі фонди, буде в цьому випадку забезпечувати зменшення витрат праці на точно таку ж грошову одиницю при умові незмінності випуску продукції. А невиконання співвідношення $MRS_{LK} = 1$ можна розглядати як сигнал про порушення оптимальної фондоозброєності, тобто про певні диспропорції при вкладенні коштів у агреговані виробничі фактори «капітал» і «праця».

Так, якщо $MRS_{LK} > 1$, то це буде свідчить про те, що фактична фондоозброєність перевищує оптимальну. У цьому випадку можна

говорити про надмірні витрати капіталу, що спрямований у виробничі фонди, в порівнянні з коштами на оплату праці. Тобто виробнику слід скорочувати основні виробничі фонди, або підвищувати фонд оплати працівників, посилювати їх матеріальне стимулювання. Ясно, що в ситуації $MRS_{LK} < 1$ управлінські рекомендації дзеркально протилежні: виробнику потрібно нарощувати фондоозброєність живої праці.

Розглянемо тепер практичні проблеми використання двох найбільш популярних в економічних дослідженнях ВФ: функції Кобба-Дугласа і CES-функції.

З метою моделювання не лише просторової варіації випуску продукції Y , а й часових її змін, наприклад, на окремому підприємстві за певний проміжок часу, у вказані функції вводиться ще один фактор – так званий нейтральний науково-технічний прогрес з темпом приросту λ , який відображає вплив на Y усіх чинників, окрім K і L . У цьому випадку так звана ВФ Кобба-Дугласа-Тінбергена має наступний вигляд:

$$Y = A e^{\lambda t} K^\alpha L^\beta, \tag{49}$$

де t – час, який приймає значення 1, 2, ..., n .

CES-функція представляється так:

$$Y = A_0 e^{\lambda t} [A_1 K^{-\rho} + (1 - A_1) L^{-\rho}]^{-\frac{1}{\rho}}. \tag{50}$$

Шляхом логарифмування лівої і правої частин (49) ВФ Кобба-Дугласа-Тінбергена легко перетворюється в лінійну функцію з можливістю подальшого застосування регресійного аналізу за методом найменших квадратів задля розрахунку параметрів $A, \alpha, \beta, \lambda$. CES-функцію (50) привести до лінійного вигляду принципово неможливо. Саме відносна простота визначення невідомих параметрів ВФ Кобба-Дугласа-Тінбергена є її вагомою перевагою перед іншими ВФ, у тому числі і перед CES-функцією.

В той же час ВФ (49) має серйозні недоліки, від яких вільна CES-функція. Вкажемо важливіші з них: уважається, що еластичність заміщення ресурсів σ_{LK} (формула (14)), яка є мірою можливості заміни праці капіталом і, навпаки, для ВФ Кобба-Дугласа-Тінбергена завжди дорівнює одиниці. Дане обмеження є дуже жорстким, часто не відповідає реальній економічній дійсності. В цьому сенсі CES-функція має явну перевагу в порівнянні з функцією Кобба-Дугласа-Тінбергена: величина σ_{LK} для неї може приймати будь-які значення. Хоча, так само, як і для функції Кобба-Дугласа-Тінбергена, σ_{LK} є постійною величиною, що впливає з самої її назви.

Окрім того, легко показати, що характер залежності продуктивності праці (Y/L) від фондоозброєності (K/L) в рамках даних ВФ досить різний. Для функції Кобба-Дугласа-Тінбергена при $K/L \rightarrow \infty$ при будь-яких допустимих значеннях її параметрів продуктивність праці теж прагне в нескінченність. А CES-функція при довільних значеннях її параметрів і при $K/L \rightarrow \infty$ має верхню межу [10-12]. Ясно, що з позиції адекватності моделі економічному процесу, що вивчається, ВФ (50) виглядає переважніше.

Тому в процесі моделювання випуску продукції на підприємстві за допомогою двофакторних динамічних ВФ перед дослідником завжди постають дві проблеми: 1) якій з двох ВФ – Кобба-Дугласа-Тінбергена (49) чи CES-функції (50) віддати перевагу (хоча їх порівняння за економіко-математичними властивостями явно на користь CES-функції); 2) як оцінити параметри ВФ (50), якщо вибрана саме CES-функція.

Перш за все, розглянемо існуючі підходи до об'єктивного вибору найбільш адекватної моделі з двох ВФ (49), (50) в ході математичного моделювання випуску продукції підприємства.

Слідуючи Дж. Кменті [13], Р. Вінн і К. Холден [14, с. 84-85] розділили ліву і праву частини формул (49), (50) на L , логарифмували знайдені результати і розклали один із елементів отриманої CES-функції в ряд Тейлора. Вони показали, що по суті відмінності між CES-функцією і ВФ Кобба-Дугласа зводяться лише до четвертого доданку, що стоїть в правій частині перетвореної ВФ (50):

$$\ln(Y/L) = C + D\ln L + E\ln(K/L) - M[\ln(K/L)]^2. \quad (51)$$

Тут C, D, E, M – певні коефіцієнти, що виражаються через параметри досліджуваних ВФ. При цьому якщо $p = 0$, то $M = 0$ і ці функції повністю збігаються, тобто відбувається перехід від ВФ (50) до ВФ (49). Отже, перевірка статистичної надійності (значущості) коефіцієнта M в моделі (51) за допомогою t-критерію Стьюдента може служити підґрунтям для вибору конкретної форми з двох розглянутих ВФ. Проілюструємо вказану процедуру за даними статистичної звітності приватного м'ясопереробного підприємства «Гармаш» за 2005-2015 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

Вихідні дані для моделювання динаміки реалізованої продукції ПП «Гармаш»

Роки	Y, тис. грн.	K, тис. грн.	L, тис. грн.	t	K/L
2005	14820	13978	851	1	16,42538
2006	23439	14690	1401	2	10,48537
2007	40538	17644,5	2409	3	7,324408
2008	46790	23492,5	2839	4	8,274921
2009	42603	26834	3502	5	7,662479
2010	43214	30933	4913	6	6,296153
2011	53988	36957	7940	7	4,654534
2012	68049	37001,5	9202	8	4,021028
2013	67577	38113	8959	9	4,254158
2014	60321	42575	9591	10	4,439057
2015	66149	49128	8293	11	5,924032

Зібрано автором

В результаті логарифмування вихідних даних табл. 2 і побудови моделі (51) за допомогою редактора Excel (стандартна програма «Регресія») отримане наступне значення t-статистики Стьюдента: -2,369; p-значення 0,0497. Тобто з достовірністю $(1 - p\text{-значення}) = 1 - 0,0497 = 0,9503$ або 95 % можна стверджувати, що коефіцієнт M моделі (51) є статистично значущим, надійним. Тому приходимо до висновку, що емпіричні дані, які характеризують динаміку

реалізованої продукції ПП «Гармаш», будуть точніше змодельовані на базі CES-функції.

Зупинимось тепер на проблемі побудови ВФ (50). На нашу думку, М. Кубініва та ін., використовуючи підхід Кменти в якості інструменту знаходження первісної оцінки параметрів CES-функції, розробили найбільш вдалу процедуру пошуку рішення поставленого завдання із заданою точністю на базі використання ітеративного алгоритму мінімізації цільової функції залишків моделі за методом Марквардта. Вона знайшла своє втілення в програмі MACRO6, написаної на мові Бейсік [15, с. 137-149], яка досить легко адаптується до сучасного програмного забезпечення за допомогою макросів редактора Excel [16].

За даними табл. 2 побудуємо CES-функцію, що моделює залежність реалізованої продукції підприємства від капіталу і праці з урахуванням нейтрального науково-технічного прогресу. На шостій ітерації було отримане оптимальне рішення (табл. 3).

Таблиця 3

Результати статистичного моделювання ВФ (50) за даними табл. 2

Ітерації	6
Константа A_0	0,695057496
Науково-технічний прогрес λ	0,036406882
Еластичність заміщення ресурсів σ_{LK}	1,119975315
Параметр розподілу A_1	0,602481383
Стандартна похибка A_0	0,072653509
Стандартна похибка λ	0,010552778
Стандартна похибка σ_{LK}	0,512748173
Стандартна похибка A_1	0,089507862
Скоригований коефіцієнт детермінації R^2	0,999661768
Сума квадратів регресійних залишків RSS	0,000310241
Коефіцієнт Дарбіна-Уотсона DW	2,279238999

Розраховано автором

Таким чином, шукана CES-функція в явному вигляді запишеться так:

$$Y = 0,6951e^{0,0364t} [0,6025K^{0,1071} + 0,3975L^{0,1071}]^{9,3350}. \quad (52)$$

Тут параметр моделі p знайдено за оціненим значенням еластичності заміщення ресурсів $\sigma_{LK} = 1,11997$. Рівняння (52) досить точно описує динаміку реалізованої продукції на ПП «Гармаш» за 2005-2015 рр.: коефіцієнт детермінації свідчить про те, що 99,97 % варіації реалізованої продукції пояснюється CES-функцією (52), а абсолютна похибка моделі складає всього 0,0003. Критерій Дарбіна-Уотсона $DW = 2,279$ вказує на високу адекватність побудованої ВФ (оптимальне значення 2,0). Величина темпу приросту нейтрального науково-технічного прогресу $\lambda = 0,0364$ показує, що на досліджуваному підприємстві в середньому за рік реалізація зростала на 3,64 % під впливом усіх чинників, окрім зміни капіталу та праці.

В табл. 4 наводяться важливіші економіко-математичні параметри CES-функції, розрахунок яких дозволить отримати узагальнені характеристики виробництва на ПП «Гармаш» в середньому за період 2005-2015 рр.

Таблиця 4

Основні економіко-математичні характеристики CES-функції

Показник	K	L
1. Середня віддача	$\frac{Y}{K} = A_0 e^{\lambda t} [A_1 + (1 - A_1) \left(\frac{L}{K}\right)^{-p}]^{-\frac{1}{p}}$	$\frac{Y}{L} = A_0 e^{\lambda t} [A_1 \left(\frac{K}{L}\right)^{-p} + (1 - A_1)]^{-\frac{1}{p}}$
2. Гранична віддача	$\frac{\partial Y}{\partial K} = \frac{A_1}{A_0^p} \left(\frac{Y}{K}\right)^{1+p}$	$\frac{\partial Y}{\partial L} = \frac{1 - A_1}{A_0^p} \left(\frac{Y}{L}\right)^{1+p}$
3. Еластичність випуску продукції, %	$\frac{A_1}{A_0^p} \left(\frac{Y}{K}\right)^p$	$\frac{1 - A_1}{A_0^p} \left(\frac{Y}{L}\right)^p$
4. Потреба в ресурсах	$K = \left[\left(\frac{Y}{A_0 e^{\lambda t}}\right)^{-p} - (1 - A_1)L^{-p} \right]^{-\frac{1}{p}} A_1^{\frac{1}{p}}$	$L = \left[\left(\frac{Y}{A_0 e^{\lambda t}}\right)^{-p} - A_1 K^{-p} \right]^{-\frac{1}{p}} (1 - A_1)^{\frac{1}{p}}$
5. Заміщення ресурсів (фондоозброєність)	$\frac{K}{L}$	
6. Гранична норма заміщення ресурсів	$MRS_{LK} = \frac{1 - A_1}{A_1} \left(\frac{K}{L}\right)^{1+p}$	
7. Еластичність заміщення ресурсів, %	$\sigma_{LK} = 1/(1 + p)$	

Побудовано автором

Як показано вище (див. формули (42)-(45), для CES-функції існує оптимальна фондоозброєність FO , яка максимізує випуск реалізованої продукції. При цьому гранична норма заміщення ресурсів $MRS_{LK} = 1$ (формула (48)), а її відхилення від 1 сигналізує про надлишковість ($MRS_{LK} > 1$), або недостатність капіталу ($MRS_{LK} < 1$), вкладеного у виробничі фонди.

На основі параметрів моделі (52) розрахуємо показник оптимальної фондоозброєності за формулою (45) для ПП «Гармаш» за 2005-2015 рр.:

$$FO = \left(\frac{0,6025}{1 - 0,6025} \right)^{\frac{1}{1+0,1071}} = 1,5931.$$

Якщо звернутись до даних останнього стовпця табл. 2, то можна побачити, що фактична фондоозброєність на підприємстві суттєво перевищує оптимальну. Це означає, що виробничі фонди на ПП «Гармаш» знаходяться у надлишку. Даний висновок підтвердила і побудована ВФ Кобба-Дугласа-Тінбергена: коефіцієнт при змінній $\ln(K)$ виявився статистично незначущим, ненадійним (критерій Стьюдента дорівнює -0,358, р-значущість 0,73).

Найближче до оптимального фактичне значення фондоозброєності (4,021) спостерігалось у 2012 р. і в цьому році підприємство дійсно одержало максимальну за досліджуваний період реалізовану продукцію 68049 тис. грн. Розрахуємо граничну норму заміщення ресурсів MRS_{LK} у 2012 р.:

$$MRS_{LK} = \frac{1 - A_1}{A_1} \left(\frac{K}{L} \right)^{1+p} = \left(\frac{1 - 0,6025}{0,6025} \right) \times 4,021^{1+0,1071} = 3,079 > 1.$$

Величина $MRS_{LK} = 3,079 > 1$ підтверджує висновок про надлишковість капіталу, вкладеного у виробничі фонди на ПП «Гармаш». Тому виникає питання: яку виручку від реалізації ПП «Гармаш» отримало б у 2012 р. при оптимальній фондоозброєності 1,5931? Щоб відповісти на нього, скористаємось формулою максимального випуску продукції (рядок 1, стовпець 3 табл. 1):

$$Y_{\max} = 0,6951 \times 2,718282^{0,0364 \times 8} 9202 (1 - 0,6025)^{9,335} [1,5931 + 1]^{9,335} = 70446,33 \text{ тис. грн.}$$

Отже, резерв росту реалізованої продукції за рахунок оптимізації фондоозброєності (продажу частини невикористаних виробничих фондів і вкладання коштів у робочу силу) складає на підприємстві $70446 - 68049 = 2397$ тис. грн.

Певний науковий і практичний інтерес представляє застосування побудованої ВФ Кобба-Дугласа-Тінбергена [9] і CES-функції [17-19] в умовах інвестування деякого додаткового капіталу $C_1 = K_1 + L_1$ у виробництво. Відомо, що при лінійній однорідності CES-функції спостерігається нульовий ефект від розширення масштабів виробництва, тобто воно буде безбитковим при будь-якій величині авансованого капіталу C_1 . Однак, безбитковість у цьому випадку забезпечується лише у певний період часу, що визначається за наступною нерівністю:

$$t \geq (\lambda p)^{-1} \{ \ln [A_1 N^{-p} + (1 - A_1) M^{-p}] - p \ln A_0 \}, \quad (53)$$

де

$$N = \frac{A_1^{\sigma_{LK}}}{A_1^{\sigma_{LK}} + (1 - A_1)^{\sigma_{LK}}}; \quad M = \frac{(1 - A_1)^{\sigma_{LK}}}{A_1^{\sigma_{LK}} + (1 - A_1)^{\sigma_{LK}}}.$$

Розрахуємо величини N , M і за нерівністю (53) визначимо час, коли інвестиція у виробництво м'ясної продукції на ПП «Гармаш» стане прибутковою:

$$N = \frac{0,6025^{1,11997}}{0,6025^{1,11997} + (1 - 0,6025)^{1,11997}} = 0,6144; \quad M = \frac{(1 - 0,6025)^{1,11997}}{0,6025^{1,11997} + (1 - 0,6025)^{1,11997}} = 0,3856.$$

З урахуванням знайдених N і M знайдемо праву частину вираження (53):

$$\{ \ln(0,60248 \times 0,614366^{0,10712} + 0,397519 \times 0,385634^{0,10712}) + 0,1071 \times \ln(0,695057) \} / (-0,0364 \times 0,10712) = 28,38 \text{ (років).}$$

Таким чином, $t \geq 28$ років, тобто інвестувати у виробництво не має ніякого економічного сенсу, оскільки воно є збитковим. Так, у 2014 р. фінансовий збиток від операційної діяльності ПП «Гармаш» склав 1722 тис. грн., а чистий збиток – 2337 тис. грн., у 2015 р. указані показники дорівнювали 2052 і 2165 тис. грн. відповідно.

Отже, *CES*-функція за рядом важливих економіко-математичних властивостей переважає ВФ Кобба-Дугласа-Тінбергена, однак її використання в практиці економічного аналізу і прогнозування випуску продукції на підприємстві часто стримується відсутністю належного програмного забезпечення. Перевірка статистичної значущості коефіцієнта M в моделі (51) за допомогою t -критерію Стьюдента може служити надійним підґрунтям для об'єктивного вибору конкретної форми з двох розглянутих ВФ.

Розрахунок невідомих параметрів *CES*-функції доречно вести на базі ітеративного алгоритму мінімізації цільової функції залишків моделі за методом Марквардта. Вказана процедура знайшла своє втілення в програмі MACRO6, написаної на мові Бейсік, яка досить легко адаптується до сучасного програмного забезпечення за допомогою макросів редактора *Excel*.

Побудована *CES*-функція надає досліднику можливість проаналізувати широке коло економіко-математичних характеристик виробничого процесу на об'єкті, що вивчається. Зокрема, з'являється нагода визначити оптимальну фондоозброєність, порівняти її з фактичною і розрахувати резерв росту реалізованої продукції у разі надлишковості останньої. Окрім того, отримана модель може служити дієвим інструментом оцінки беззбитковості інвестиційних проектів у виробництво.

Література

1. Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3-х т. / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 1, 415 с. – Т. 2, 310 с. – Т. 3, 351 с.
2. Лисовицкий В. Н. История экономических учений / В. Н. Лисовицкий. – Харьков : ООО "Р.И.Ф.", 2002. – 320 с.
3. Черняк О. Є. Слущкий Є. – фундатор української школи економіко-математичного моделювання // Формування ринкової економіки в Україні. – 2008. – Вип. 18. – С. 214-222.
4. Єнальєв М. М. Співвідношення функції корисності окремих благ та їх наборів / М. М. Єнальєв // Економіка. Наукові праці. – 2010. – Т. 126. – Вип. 113. – С. 26-31.
5. Петрова Ю. А. Альфред Маршалл / Ю. А. Петрова, О. С. Красова [Электронный ресурс] . – Режим доступа : http://www.e-reading.club/bookreader.php/89705/Petrova_-_Alfred_Marshall.html
6. Янковий В. О. Класифікація ознак економічних об'єктів / В. О. Янковий. – Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи : матеріали дев'ятої міжнародної науково-практичної конференції, 28-29 березня 2014 р. – Одеса, ОНУ, 2014. – С. 133-135.
7. Янковий В. О. Шкали вимірювання економічних ознак / В. О. Янковий. – Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики : матеріали 3-ї міжнародної науково-практичної конференції, 18-19 вересня 2014 р. – Одеса : Атлант, 2014. – С. 130-132.
8. Черевко Є. В. Оптимальна фондоозброєність та початковий капітал / Є. В. Черевко // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса, ОДЕУ. – 2007. – № 26. – С. 359-365.
9. Янковий В. О. Прогнозування зони беззбитковості інвестицій у хлібопекарську промисловість за допомогою виробничої функції / В. О. Янковий // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса, ОДЕУ. – 2006. – № 22. – С. 410-414.
10. Определение производственной функции и её свойства. Маргинальные продукты [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://oek.onu.edu.ua/uploads/courses/matheconomics.pdf>
11. Подладчиков В. Н. Микроэкономика. Производственные функции / Подладчиков В. Н. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://i.kpi.ua/podladchikov/-menu=micro-firm-2-.htm>

12. Янковий В. О. Щодо проблеми вибору математичної форми виробничої функції / В. О. Янковий // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон, 2016. – Вип. 16. – ч. 3. – С. 152-155
13. Kmenta J. (1967). On Estimation of the CES Production Function. *International Economic Review*, vol. 8, p. 180-189.
14. Винн Р. Введение в прикладной эконометрический анализ / Р. Винн, К. Холден. Пер. с англ. С. А. Николаенко. – М. : Финансы и статистика, 1981. – 294 с.
15. Математическая экономика на персональном компьютере : Пер. с япон. / М. Кубинива, М. Табата, С. Табата, Ю. Хасэбэ; под ред. М. Кубинива. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.
16. Янковой В. Выбор математической формы функции при моделировании зависимости выпуска продукции от производственных факторов / В. Янковой, А. Вакула // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки : економіка, політологія, історія. – 2016. – № 3 (235). – С. 184-198.
17. Янковой В. А. Анализ хозяйственной деятельности предприятий пищевой промышленности на базе CES-функции / В. А. Янковой : [Соціо-еколого-економічний розвиток агро-продовольчої сфери України в сучасних умовах : проблеми та шляхи їх розв'язання : монографія / за ред. А. І. Павлова]. – Одеса : Астропринт, 2015. – С. 167-180.
18. Янковий В. О. Економіко-математичне дослідження фондо-озброєності в виробничих функціях як інструмент максимізації випуску продукції / В. О. Янковий : [Науково-методичні аспекти обліково-аналітичної системи підприємства : монографія / за загальною ред. В. В. Немченко]. – Одеса : Фенікс, 2016. – С. 162-175.
19. Янковий В. О. Економічні аспекти математичного аналізу виробничої функції Кобба-Дугласа і CES-функції / В. О. Янковий // Торгівля, комерція, підприємництво. – Львів, 2016. – № 19. – С. 156-161.

РОЗДІЛ 5

ОПТИМІЗАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОКАЗНИКА «ЄМКІСТЬ ФУНКЦІЙ»

М. М. Меркулов

Роль і значення комерційної діяльності для економіки незалежної України зростає з кожним роком. Їй відводиться роль сполучної лауки між підприємствами-виробниками і споживачами в особі фізичних та юридичних осіб. Основу такого зв'язку становить процес адаптації організації комерційної діяльності підприємства до умов ринкової діяльності [7].

За основу запропонованого підходу до оптимізації комерційної діяльності промислового підприємства візьмемо пропозиції, які викладені у [1].

Основне завдання побудови організаційної структури становить забезпечення комерційної діяльності максимально повної реалізації поставлених перед нею цілей. Реалізація цілей здійснюється за допомогою відповідних функцій, закріплених за конкретними посадовими особами [6, с. 28].

Організаційні структури удосконалюються безперервно – причин цього багато і вони вже називалися. Однак при будь-якому спонукальному мотиві, кожен із розроблювальних варіантів виду організаційної структури повинен пройти оцінку ступеня економічної раціональності [4; 9].

Кажучи іншими словами, повинні бути визначені витрати на виконання всього комплексу робіт як в цілому по оргструктурі, так і в зв'язку з виконанням окремих функцій або окремих видів робіт [5, с. 48].

Представляється, що більш правильним буде здійснення не просто економічної оцінки раціональності організаційної структури, а її порівняння із значимістю виконуваних робіт [3].

В цьому плані, слід зробити правильний вибір методу здійснення подібної роботи і технології її виконання. Здається, що в даному випадку, найбільш доцільно застосувати метод функціонально-вартісного аналізу. До цього спонукають такі причини. По-перше, цей метод дозволяє розглянути задачу вдосконалення організаційної структури системно і цілісно бачити роль і значимість кожного структурного підрозділу і окремого виконавця. По-друге, за допомогою названого методу вдається оцінити роль окремих видів робіт в досягненні комерційної діяльності поставлених перед нею цілей. По-третє, функціонально-вартісний аналіз дає можливість порівняти значимість виконуваної роботи з витратами на її здійснення.

Тепер логічно зупинитися на змісті функціонально-вартісного аналізу (ФВА). Метод ФВА був розроблений в США і вперше застосований в 1947 р. в компанії "GE". Інженер Л. Майлс прийшов до висновку, що зниження витрат виробництва треба починати з аналізу споживчих властивостей продукції і технічних функцій складових його частин [3]. ФВА представляє собою метод системного дослідження функцій об'єкта, спрямований на мінімізацію витрат по їх виконанню при збереженні або підвищенні їх корисності.

Суть його полягає в системному дослідженні об'єктів з метою забезпечення ефективності їх створення та функціонування.

Застосування ФВА до структурних підрозділів особливо раціонально при:

- нестабільності структури персоналу, а отже і структурної моделі підрозділів в часі;
- зміну складу функцій підрозділу в зв'язку з розвитком підприємства і зміною зовнішніх умов;
- впливу на величину витрат за функціями та якістю їх виконання соціально-психологічних факторів;
- значної частки у витратах на реалізацію функцій витрат на оплату праці виконавців.

У комерційній діяльності, в залежності від різних зовнішніх впливів, внутрішніх суперечностей організаційна структура піддається змінам. Названі причини в першу чергу, впливають на характер виконуваних робіт або, як ще кажуть, функцій [2].

Організаційна структура, будучи способом існування і реалізації функцій, знаходиться з ними в опосередкованому зворотньому зв'язку. Роль функції, як більш рухомої сторони цього взаємозв'язку, є первинною в процесі розвитку і вдосконалення організаційної структури.

Обставина, що полягає в тому, що функції відводиться провідна роль у розвитку, служить обґрунтуванням необхідності розгляду вдосконалення організаційної структури через призму функцій.

Традиційна методика ФВА для характеристики функціональної моделі передбачає встановлення вагомої значущості допоміжних функцій. Методів виконання таких робіт відомо досить багато, найбільш популярною з них з погляду доступності здійснення – метод експертних оцінок.

Згідно цього методу, група експертів призначає значення коефіцієнта, який оцінює значимість або роль конкретної функції або конкретного виду робіт у виконанні основної мети комерційної діяльності. Системна позиція розгляду розв'язуваної задачі виправдовує такий підхід. Разом з тим, він не позбавлений суб'єктивізму, так як виходить тільки з думки вчених і певної обмеженості, що дозволяє оцінювати тільки характер робіт.

Виходячи з цього, для оцінки значущості функції пропонується замість коефіцієнта вагомої значущості застосовувати показник ємності функції, що враховує також і тимчасове виконання функції.

Запропонований до практичного застосування показник може бути визначений таким чином:

$$\text{ЄФ} = \text{Ч} \cdot \text{Кзн}, \quad (1)$$

де ЄФ – показник ємності функції за певний період;

Ч – час, який витрачається на реалізацію функції за певний період;

Кзн – коефіцієнт значущості функції, визначений наступним чином:

$$\text{Кзн} = 1 \pm \text{Езн}, \quad (2)$$

Езн – експертна оцінка значущості функції в виконанні вищестоящої функції.

Сума експертних оцінок значущості для функції одного рівня дорівнює одиниці. В якості оціночного показника значущості береться середнє арифметичне значення оцінок експертів по кожній функції.

Виставляючи оцінки, експерти повинні керуватися частотою виконання функції, складності її реалізації та роллю у виконанні вищестоящої.

Встановлення часу, що витрачається на реалізацію функції за певний період, має здійснюватися за допомогою проведення фотографії робочого дня, а в деяких випадках хронометражу.

Практичний приклад застосування показника «ємність функції» наведено в додатку 1.

Рахуємо, що застосування на практиці показника «ємність функції» буде давати більш точну оцінку значущості окремих функцій у виконанні загальних цілей підрозділу та, відповідно, всієї комерційної діяльності. При цьому, керівник будь-якого рівня або структурного підрозділу буде мати у своєму розпорядженні об'єктивну інформацію як про витратах часу виконавцями на

виконання поставлених їм в обов'язки робіт, так і про роль цих робіт у комерційній діяльності. Таким чином, практичне застосування запропонованого показника «ємність функції» підвищить якісний рівень прийнятих управлінських рішень.

Додаток 1

Приклад використання показника «ємність функцій» в процесі здійснення ФВА в аналізі ринкової діяльності промислового підприємства.

Наведений нижче приклад підготовлений за матеріалами роботи відділу взаємозаліків ПАТ «Одескабель»:

I. Побудова функціональної моделі

Основну функцію відділу взаємозаліків складає вирішення проблеми неплатежів. Можна виділити наступні допоміжні і піддопоміжні функції, що сприяють прояву основної:

1. Ведення систематизованого обліку інформації про підприємства-боржники;
 - 1а. Облік і класифікація підприємств-боржників;
 - 1б. Формування інформації про ціни на продукцію підприємств-боржників.
2. Розробка та укладання договорів по взаємозалікам;
 - 2а. Підготовка договорів;
 - 2б. Укладання договорів.
3. Ведення бухгалтерського обліку по взаємозалікам;
 - 3а. Прийом і контроль первинної документації;
 - 3б. Відображення операцій по взаємозалікам.
4. Визначення відповідності якості матеріальних ресурсів технічними умовами, стандартам, умовам договорів;
 - 4а. Визначення вимог до матеріальних ресурсів;
 - 4б. Визначення відповідності якості матеріальних ресурсів до умов договорів.

Проведення фотографії робочого дня дозволило визначити час, який витрачається на реалізацію допоміжних функцій протягом місяця, що відображено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Реалізація допоміжних функцій	
Піддопоміжні функції	Час (год.)
1а. Облік і класифікація підприємств-боржників	40
1б. Формування інформації про ціни на продукцію підприємств-боржників.	43
2а. Підготовка договорів	75
2б. Укладання договорів	66
3а. Прийом і контроль первинної документації	30
3б. Відображення операцій по взаємозаліках	28
4а. Визначення вимог до матеріальних ресурсів	27
4б. Визначення відповідності якості матеріальних ресурсів до умов договорів.	103

Данні експертного опитування оцінки значущості допоміжних функцій представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Функції	Експерти					Середнє арифметичне
	1	2	3	4	5	
1а	0,15	0,1	0,09	0,15	0,13	0,124
1б	0,15	0,15	0,11	0,1	0,17	0,136
2а	0,25	0,2	0,2	0,25	0,15	0,21
2б	0,15	0,25	0,15	0,25	0,2	0,2
3а	0,04	0,2	0,1	0,025	0,05	0,047
3б	0,06	0,03	0,05	0,025	0,05	0,043
4а	0,07	0,1	0,15	0,1	0,1	0,104
4б	0,13	0,15	0,15	0,1	0,15	0,136
Підсумок	1	1	1	1	1	1

Результати розрахунку представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

Функція	Час на реалізацію функції (година)	Оцінка значущості функції	Ємність функції	Питома вага
1а	40	0,124	44,96	0,095
1б	43	0,136	48,85	0,104
2а	75	0,121	90,75	0,193
2б	66	0,2	79,2	0,168
3а	30	0,047	31,41	0,067
3б	28	0,043	29,2	0,062
4а	27	0,104	29,8	0,063
4б	103	0,136	117	0,248

Функціональна модель представлена на рис. 1.

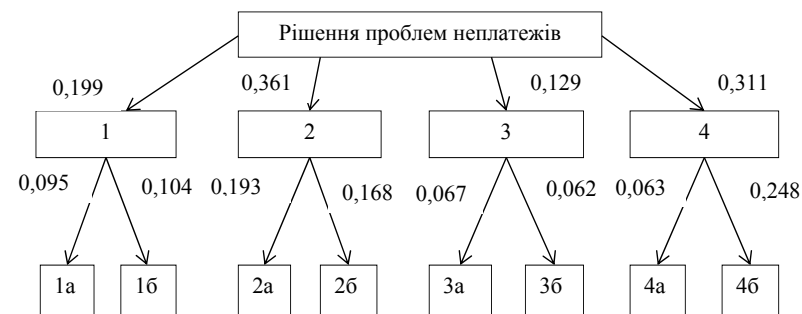


Рис.1. Функціонально модель відділу по взаємозалікам

II. Побудова структурної моделі

Структурна модель відділу по взаємозалікам представлена на рис 2.

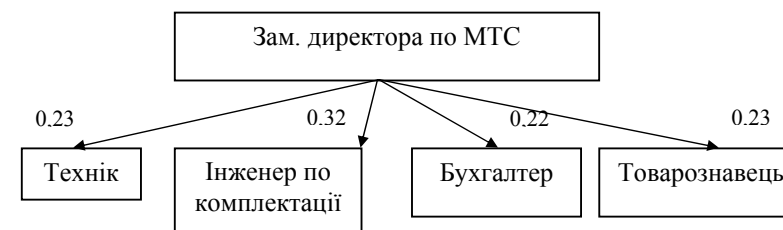


Рис. 2. Структурна модель відділу по взаємозалікам

Місячна заробітна плата та її питома вага для кожного із робітників, розрахована в таблиці 4.

Таблиця 4

Посада	Місячний оклад (грн.)	Питома вага в загальному ФОТ відділу
Технік	2645	0,23
Інженер з комплектації	3680	0,32
Бухгалтер	2530	0,22
Товарознавець	2645	0,23
Підсумок	11500	1

II. Побудова поєднаної моделі

Поєднана модель представлена на рис. 3.

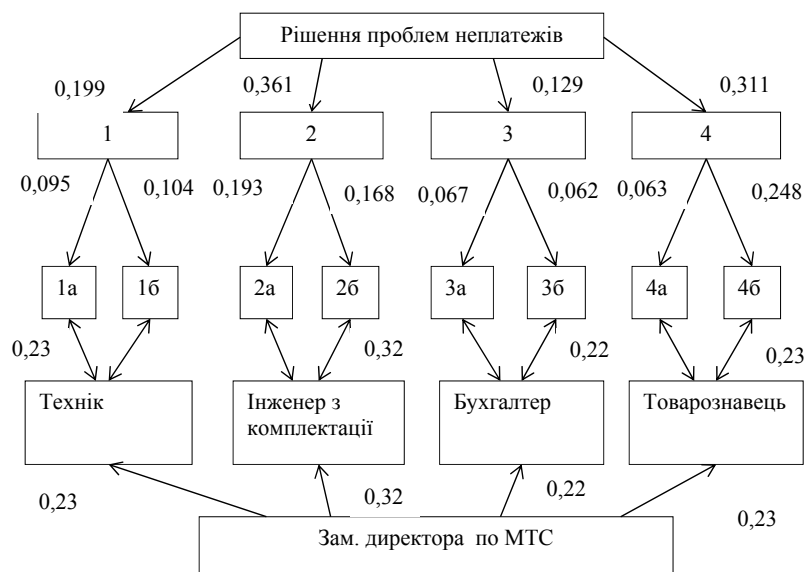


Рис.3. Поєднана модель

III. Побудова діаграми відповідності

Діаграма відповідності зображена на рис. 4. Розрахункові коефіцієнти відповідності наступні:

$$K_1 = \frac{0,199}{0,23} = 0,87,$$

$$K_2 = \frac{0,361}{0,32} = 1,13,$$

$$K_3 = \frac{0,129}{0,22} = 0,59,$$

$$K_4 = \frac{0,311}{0,23} = 1,35.$$

Аналізуючи діаграму відповідності і коефіцієнти відповідності можна відмітити, що зони невідповідності спостерігаються по всіх функціях.

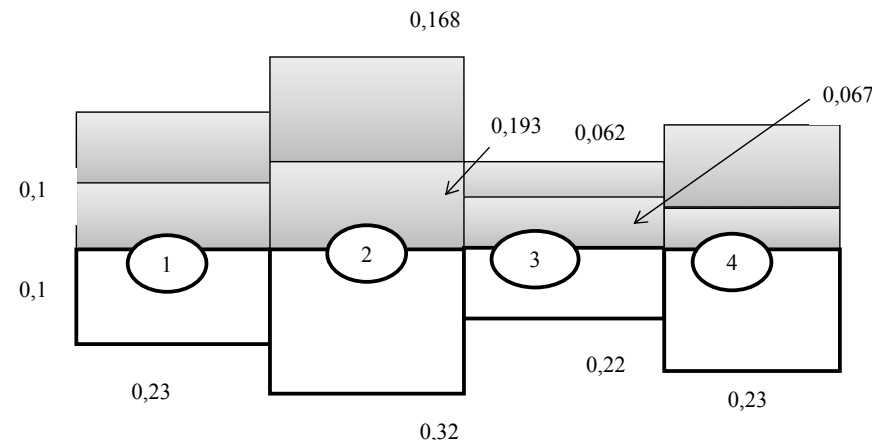


Рис. 4. Діаграма відповідності

Найбільше перевищення питомих витрат над питомою ємністю функції спостерігається по функції номер 3 – "Ведення бухгалтерського обліку по взаємозалікам". Слід розглянути доцільність присутності цієї функції в даному підрозділі, тому що ємність функції – найнижча, а коефіцієнт відповідності самий несприятливий що говорить про низьку завантаженість роботою бухгалтера.

Питома ємність функції 4, виконуваної товарознавцем, перевищує питомі витрати на її реалізацію. Коефіцієнт відповідності дорівнює 1,35. Це говорить про необхідність розгляду варіанту передачі повноважень по виконанню піддопоміжної функції «Визначення вимог до матеріальних ресурсів», що має невелику ємність функції – техніку, у якого ємність реалізованих функцій менше, ніж питомі витрати на них. Коефіцієнти відповідності в цьому випадку будуть близькі до бажаного значення 1.

Невелику питому ємність функцій має інженер, який займається розробкою та укладанням договорів щодо взаємозаліків.

Така велика робоча навантаження ставить під сумнів якісне виконання даної функції однією людиною, тому слід розглянути можливість розширки даної функції, під допоміжні функції

"підготовка договорів" та "укладання договорів" мають приблизно рівні питомі смності функції. Можливе створення нової виконавчої посади і передача однією з цих піддопоміжних функцій в її повноваження.

IV. Побудова матриці рішень

Матриця рішень представлена в таблиці 5.

Таблиця 5

Матриця рішень

Функція	Спосіб вирішення	Переваги	Недоліки
Ведення бухгалтерського обліку по взаємозалікам	Передача виконання функцій в відділ бухгалтерії	Досягається економія за рахунок спеціалізації бухгалтерських робіт в одному відділі	Ускладнюється проблема координації діяльності відділу по взаємозалікам
	Зниження витрат на виконання функцій при збереженні її в відділі по взаємозалікам	Зниження витрат на здійснення діяльності відділом по взаємозалікам	Виникає небезпека плінності кадрів через низьку оплату праці бухгалтера
Визначення відповідності якості матеріальних ресурсів стандартам і умовам договорів	Передача під допоміжних функцій «Визначення вимог до матеріальних ресурсів» техніку	Знижується завантаженість виконавця і поліпшується співвідношення витрат і смності функції, що сприяє більш якісному виконанню службових обов'язків	Кваліфікація техника не в повній мірі відповідає переданому йому об'єму робіт-функцій
	Введення посади другого товарознавця, який відповідає за визначення вимог до матеріальних ресурсів	Знижується завантаженість першого товарознавця, поглиблення професійної спеціалізації підвищить якість реалізації функції	Посадова особа, яка вводиться буде значно недовантаженою роботою, що знизить ефективність роботи відділу і розширить діапазон управління
Розробка і укладання договорів по взаємозалікам	Введення посади по укладанню договорів	Зниження смності функції дозволить інженерам більш якісно виконувати посадові обов'язки	Збільшення діапазону управління підвищить складність координування роботи відділу
	Збільшення заробітної плати інженеру	Підвищення матеріальної зацікавленості у якісній реалізації функції	Велика смність функцій буде причиною, яка перешкоджає її якісному виконанню

V. Вибір остаточного рішення

Передача функцій «Ведення бухгалтерського обліку по взаємозалікам» до виконання у відділ бухгалтерії.

Передача піддопоміжної функції «Визначення вимог до матеріальних ресурсів» – до виконання техніком.

Введення посади інженера по складанню договорів і передача йому відповідної піддопоміжної функції.

Література

1. Аристархова М. К. Проблемы организации деятельности коммерческих организаций/ М.К. Аристархова. – Уфа : Регион. центр пов.квал., 1997. – 164 с.
2. Армстронг Г. Введение в маркетинг : Пер. с англ. / Г. Армстронг, Ф. Колтер. – М. : Вильямс, 2000. – 640 с.
3. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом : Пер. с англ. / Г. Дж. Болт. – М. : Экономика, 1991. – 271 с.
4. Дихтиль Е. Практический маркетинг : Уч. пособие : Пер. с нем. / Е. Дихтиль, Х. Хермген. – М. : Высшая школа, 1995. – 255 с.
5. Захарченко В. И. Реорганизация службы маркетинга предприятия в переходной экономике / В.И. Захарченко // Персонал. – 1999. – № 5. – С.45 – 49.
6. Захарченко В. И. Комерціалізація промислового підприємства в трансформаційній економіці : монографія / В.И. Захарченко, Н. М. Андрієнко. – Одеса : ІПРЕД НАНУ, Атлант, 2015. – 348 с.
7. Крикавський Є. В. Промисловий маркетинг : Підручник / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай. – Львів: НУ "Львівська політехніка", 2001. – 336 с.
8. Теория анализа хозяйственной деятельности : учебник / Ред. В. В. Осмоновский. – Минск: Новое знание, 2001. – 318с.
9. Эванс Дж. Р. Маркетинг : Пер. с англ. / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – М. : Сирин, 2002. – 308с.

РОЗДІЛ 6

АКТИВІЗАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Н.Д. Маслій

Обґрунтування необхідності мотивації праці управлінського персоналу підприємства

Особливість сучасного економічного розвитку полягає в тому, що ефективність його все в більшій мірі залежить від знань та умінь менеджерів різного рівня. Саме їх професійна майстерність та новаторські підходи, вміння аналізувати факти і явища економічного життя, визначати способи вирішення завдань стають головною передумовою високих економічних результатів та господарського успіху.

Надзвичайно важлива роль управлінських кадрів у менеджмент-процесах потребує більш поглибленого тлумачення поняття мотивація управлінського персоналу з урахуванням його

специфічної ролі у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства.

На сьогоднішній день в науковій літературі існує досить багато понять близьких за своїм значенням до поняття «управлінський персонал»: кадри, менеджери, керівники, управлінські кадри, управлінці. Це потребує уточнення сутності кожного із зазначених понять та визначення їх взаємних позицій.

Проведений аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених свідчить, що поняття управлінський персонал та виробничий персонал поняття не тотожні. Оскільки на думку На думку Є. Ю. Юрганової, специфічність управлінської праці як виду трудової діяльності полягає у перевазі розумової праці, високому ступені нервової напруги, комплексом, багатофункціональністю та синтезуючим характером праці [6]. Виробничі, економічні, технічні та соціальні завдання в процесі управління вирішуються переважно в організаційному аспекті, шляхом впливу на робітників як на безпосередніх виконавців.

Ретельно досліджувала особливості та характеристики управлінської праці Н.С. Степанюк. Вона визначила, що управлінська праця – це особливий вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей.

Основна мета праці в сфері управління – передбачення перспектив, визначення стратегії і досягнення запланованих результатів за допомогою мотивації, координації і злагодженості спільної діяльності працівників підприємства, «встановлення гармонії» між окремими трудовими процесами.

Скібіцька Л. І. вважає, що управлінська праця – праця непродуктивна, оскільки участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано, через працю інших осіб [13]. Таке висловлювання є протиріччям наступному положенню автора: «продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги». Тобто управлінська праця все ж таки має вимірники, а тому не може вважатися непродуктивною. Вимірники управлінської праці можуть

бути як прями – кількість управлінських рішень, заходів; так і опосередковані – кількість та якість товарів/послуг, обсяг одержаного доходу, прибутку. Можливість оцінки управлінської праці вирішує дуже важливе завдання – формування доцільної через доцільну систему мотивації управлінського персоналу.

Таким чином результати праці управлінського персоналу можна диференціювати виходячи з наступного :

1. Рівня відповідальності за управлінські рішення (відповідальність за діяльність підприємства).
2. Ступені деталізації розв'язуваних завдань (стратегічні, тактичні).
3. Ступені впливу на результати виробничо-господарської діяльності усього підприємства (безпосередній вплив на загальні результати діяльності підприємства).
4. Рівня професійної компетенції, необхідної для рішення поставлених перед працівником завдань.
5. Рівня розвитку особистості й ділових якостей, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків без шкоди як для соціального клімату на підприємстві, так і для власного здоров'я.

Проте важливе значення можуть мати і інші аспекти управлінської праці.

Це:

- кількісні показники (продуктивність, обсяги продажів);
- якість робіт (помилки, брак);
- втрати робочого часу;
- навчання, розвиток, просування по службі;
- індивідуальні особливості працівника.

Щодо особливостей результату управлінської праці на різних рівнях управління відомо, що:

1) результат праці управлінців вищої ланки – своєчасні, гарно продумані, якісні управлінські рішення стратегічного та загальнотактичного характеру, які мають вплив перш за все на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому (або окремих крупних функціональних напрямків його діяльності);

2) результат праці керівників середньої та нижньої ланки – своєчасні, гарно продумані, якісні управлінські рішення тактичного та оперативного характеру, що мають вплив на кінцеві результати та соціально-економічну ситуацію у підрозділах.

Зміст управлінської праці, на думку Н. Г. Яковлевої, повинен включати в себе такі характеристики, у яких відображається різноманітність функцій праці та операцій, їх фізична й інтелектуальна напруга, ступінь самостійності та відповідальності за прийняття рішень [13].

Отже, управлінська праця:

- багатопланова, багатоаспектна, має інституціональну, процесуальну та інструментальну компоненти;
- фрагментарна та приривчаста, насичена великою кількістю різнорідних дій;
- протікає в умовах постійно зміненого середовища, неочікувано виникаючих обставин;
- насичена взаємодією з підлеглими та іншими людьми;
- реалізується в умовах вираженого дефіциту часових ресурсів та тому висуває високі вимоги до планування особистого часу.

Н. О. Джуміго натомість вважає, що «...коли вивчається питання про дослідження змісту управління, необхідним є функціональний аналіз, тому що функції управління, які представляють види професійної діяльності, їх взаємодія, відображають зміст управління. Поняття «функціонування» трактується як діяльність системи управління, реалізація функцій управління, їх виконання».

В залежності від стадії процесу прийняття управлінського рішення змістом управлінської праці може бути підготовка, прийняття та реалізація рішення .

Н. С. Степанюк визначила такі особливості управлінської праці:

1. Безпосередньо не створює певних споживчих вартостей, а здійснює регульований вплив на процес виробництва і цим забезпечує необхідні умови для його розвитку. Продуктом діяльності управлінської праці є рішення, і управлінських працівників правомірно віднести до найбільш активної частини трудового

колективу, що бере участь у створенні матеріального продукту за рахунок впливу на матеріальні елементи виробництва і через інші колективи. Управлінська праця здійснюється в широкому діапазоні умов, не має прямих вимірників, і це ускладнює оцінку її ефективності. При оцінці її якості не можна випускати з поля зору ту обставину, що результати цієї праці у великій мірі опосередковуються її колективною діяльністю.

2. Пов'язана з перетворенням інформації, тоді як діяльність виробничих робітників спрямована на численні предмети праці (сировина, пальне, запасні частини) і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання. Управлінська праця характеризується іншими специфічними особливостями, зокрема складністю порівняння її затрат з результатами, визначення розміру корисного ефекту, а також переважанням у більшості трудових процесів елементів розумової діяльності, перенесенням центру ваги на психічні процеси сприйняття, запам'ятовування і мислення.

3. Потребує спеціалістів більш високої кваліфікації і характеризується більшою складністю. Ступінь складності управлінської праці залежить від характеру функцій, що виконуються, та ієрархічного рівня менеджменту, чисельності підлеглих, їх кваліфікації, рівня розвитку і складності виробництва, напруженості планових завдань, ресурсної забезпеченості тощо. Потрібно раціонально розподіляти управлінські роботи за складністю відповідно до кваліфікації виконавців, щоб одна людина не займалася справою, яку може виконувати інший, менш кваліфікований працівник, що займає менш оплачувану посаду.

4. Управлінська праця як різновид розумової діяльності характеризується слабкою фізичною енергоємністю і водночас високим рівнем використання енергії блоків пам'яті людини і психічною напруженістю. Тому слід більше уваги приділяти умовам, за яких відбувається процес управлінської праці, механізувати й автоматизувати її процеси.

5. На відміну від фізичної, розумова праця часто триває і в неробочий час, причому іноді поза волею людини відбувається пошук альтернатив розв'язання складних проблем і використовуються інші операції.

6. Особливістю праці менеджерів є її специфічно виражений творчий характер, пов'язаний з постійним пошуком і розв'язанням завдань, на які не завжди можна знайти відповіді, керуючись тільки досвідом.

А. К. Бахматова виділяє такі особливості управлінської діяльності:

1. Складності у визначенні продукту й результату управлінської діяльності.

2. Участь в управлінській діяльності всіх ієрархічних рівнів.

3. Опосередкований вплив управлінської діяльності на кінцевий результат діяльності підприємства.

4. Складність виміру якості характеристик ефективності управлінської діяльності.

На думку О. Р. Кудашева, діяльність сучасного менеджера має:

- опосередкованість стосовно результатів роботи підлеглих;
- надзвичайна багатоплановість, багатоаспектність;
- процесуальні й інструментальні компоненти;
- фрагменту й переривчасту насиченість великою кількістю розкадровки дій.

А Л. Р. Ільєсова пропонує такі вимоги до менеджерів :

- виділяти основні залежності контура системи;
- оцінити кон'юнктуру ринку;
- формувати загальну політику фірми й макет діяльності на основі інтуїтивного досвіду й аналізу моделей.

І. В. Сластникова звертає увагу, що відбулися значні зміни в змісті управлінської праці :

- перехід до нової, безпаперової інформаційної технології, що пов'язаний із застосуванням нових матеріальних носіїв інформації й прогресивних засобів її обробки на базі комп'ютерної техніки;

- підвищення цінностей інформації, інформація переходить у категорію товару й здобуває споживчу вартість, перетворюючись в управлінське рішення, інформація багатократно збільшує свою вартість, яка реалізується у матеріально-речовинних елементах виробництва;

- різке скорочення тривалості управлінського циклу відповідно росту мобільності самого виробництва;

- значний ріст частки творчих операцій і рівня їх різноманітності, підвищення складності управлінської праці;

- ускладнення управлінської праці вимагає професійної спеціальної підготовки, посилюються вимоги до управлінських здібностей, підсилюються необхідність подальшої професіоналізації управлінської праці.

Специфіка технологій управлінської діяльності визначає її характер та зміст. Управлінська праця значною мірою є інтелектуальною та охоплює оцінювання і проектування рішень соціального, економічного, організаційного, техніко-технологічного характеру. Основний зміст управлінської праці полягає у реалізації управлінського впливу на соціально-економічні процеси в діяльності малих підприємства за рахунок регулювання відносин з різними категоріями персоналу, від яких залежать основні функції управління, які розкривають внутрішній зміст управлінської діяльності. Особливості управлінського впливу в системі соціально відповідального управління підприємством полягають у забезпеченні високих соціальних стандартів, робочих місць, екологічної безпеки, гідної оплати праці.

Хоча передумовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є розвиток унікальних ключових компетенцій, проте, як засвідчують численні дослідження, життєвий цикл ключових компетенцій обмежений у часі, оскільки зростає ймовірність копіювання такої компетенції конкурентами. З огляду на це важливо розробити відповідні підтримувальні заходи, спрямовані на інноваційно-орієнтований розвиток ключових компетенцій, що

можливе за рахунок ефективного управління компетенціями персоналу.

Виходячи з компетентнісного підходу, компетенції – це знання та вміння у певній сфері людської діяльності, а компетентність – якісне використання компетенцій.

З позицій компетентнісного підходу питання якісної підготовки фахівця стають імперативом розвитку організації на засадах компетенцій, оскільки вважають, що компетентнісний підхід формує компетентнісний формат опису якості людини. Трансформуючи це положення у площину управління людськими ресурсами організації, слід зазначити, що вирішення проблеми забезпечення якості роботи працівників організації пов'язано як із визначенням сукупності компетенцій працівників, їх актуалізації під впливом різноманітних організаційних важелів, так й імплементації з боку керівництва організації ефективної кадрової політики.

Таким чином зростання економічних результатів підприємств в значній мірі залежать від особистісних компетенцій управлінського персоналу, які, в свою чергу, спрямовані на забезпечення повноцінної професійно-особистісної діяльності фахівця в соціумі.

Рушійною силою формування та актуалізації компетенцій управлінського потенціалу виступає мотивація праці управлінського персоналу.

В управлінні господарською діяльністю проблема мотивів, стимулів і людських потреб вперше була порушена шотландським економістом, філософом Адамом Смітом (1723–1790), який вважав, що людьми керують егоїстичні мотиви, постійне прагнення поліпшувати своє матеріальне становище. При цьому А. Сміт вів мову насамперед про мотивацію підприємця, а мотивація робітників, учасників виробничого процесу його не цікавила зовсім. Її вивчав американський інженер, теоретик управління Фредерік-Вінслоу Тейлор, який стверджував, що робітниками керують тільки інстинкти задоволення фізіологічних потреб, тому

щодо них можна використовувати елементарні стимули. Будучи переконаним у тому, що біологічною природою людини не передбачено працювати, вважав, що кожен працює тільки під тиском зовнішніх умов, прагне працювати менше, а одержувати більше, на що підприємець повинен відповідати політикою «платити менше, а вимагати більше» [7]. У зв'язку з цим примусова сила адміністратора є основною мотивацією праці. Це положення було покладене Тейлором в основу розробленої ним системи інструкцій-розпоряджень, норм виробітку та обґрунтування мотивації через погодинну оплату праці, яка не дає змоги працівнику розпоряджатися своїм часом, оскільки адміністрація визнає темп праці, забороняючи самовільні зупинки і перерви.

Надлишок робочої сили, часткова зайнятість населення теж стимулювали підвищення продуктивності праці, впливали на мотивацію суб'єктів і об'єктів управління. Разом з тим окремі дослідження мотивації, переважно в межах психології, вирішально не впливали на управлінську практику підприємств. Ситуація почала змінюватися, коли в 30-ті роки ХХ ст. у США виник гуманістичний напрям управління, збагачений дослідженнями А. Маслоу, психологів Голдона-Вілларда Олпорта (1897–1969), Карла-Ренсома Роджерса та ін. [9]. Соціальні зміни в суспільстві, потреби підприємництва, управління, господарювання стимулювали розвиток теорій мотивації та досліджень мотиваційних механізмів.

Мотивацію стали вважати однією з найважливіших функцій управління.

Ф. Лютенс дав визначення трудової мотивації, як процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання ухвалених рішень або намічених робіт. Це визначення показує тісний взаємозв'язок управлінського й індивідуально-психологічного змісту мотивації.

Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їхня мотивація. А звідси Ф. Лютенс зробив висновок, що мотиваційна діяльність – це дії працівника,

обумовлені внутрішніми спонуканнями й спрямовані й досягнення власних цілей, реалізацію своїх інтересів.

Ефективність мотиваційної системи залежить від результату сумарного впливу на працівників підприємства усіх факторів мотивації або мотиваторів. Більшість з діючих мотиваторів мають випадковий характер. Ефективне функціонування мотиваційної системи підприємства можливо тільки у разі створення всіх необхідних організаційно-економічних умов, що в свою чергу можливо здійснити при дослідженні характеру та ступеню впливу факторів мотивації.

Виділяють такі фактори впливу на мотивацію співробітників: високий заробіток, фізичні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, стійкі взаємовідносини, визнання, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава та корисна робота.

Вплив одних і тих же факторів мотивації на персонал в залежності від виконуваної функції на підприємстві є неоднаковим, оскільки управлінському персоналу в більшій мірі притаманні функції, виконання яких пов'язане з владою і впливовістю, різноманітністю і змінами, креативністю, самовдосконаленням, цікавою та корисною роботою. Отже ставлення управлінського персоналу саме до цих факторів буде більш відчутним.

Враховуючи вищезазначені аспекти, вважаємо, що мотивацією управлінського персоналу слід вважати процес його спонукання до управлінської діяльності, яка опосередковано впливає на кінцевий результат діяльності підприємства за умови самоактуалізації особистісних компетенцій.

Тільки систематичне вивчення ступеня задоволення потреб працівників та керівників тією системою мотивації, що використовується на підприємстві, і приведення у відповідність потреб працівників з можливостями підприємства, можуть сприяти зростанню трудової активності персоналу та відповідно зростанню економічних результатів підприємства.

Місце економічних результатів в системі показників господарської діяльності підприємств

Під господарською діяльністю в Господарському кодексі України розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність (ст. 3 ГК України) [1].

Господарська діяльність включає як виробничу діяльність, у процесі якої виробляється продукція, вироби народного споживання та інші матеріальні цінності, та невиробничу діяльність, пов'язану з виконанням різних видів робіт, у тому числі науково-дослідних, надання послуг, результати яких відчужуються як товар.

Ознаками господарської діяльності є такі:

- сфера здійснення – суспільне виробництво (господарська сфера);
- зміст – виробництво та реалізація продукції, виконання робіт, надання послуг відбувається не для власних потреб виробника, а для задоволення потреб інших осіб – споживачів в широкому розумінні (громадян як кінцевих споживачів, суб'єктів господарювання та різноманітних організацій, що використовують зазначені блага для задоволення своїх господарських чи інших потреб);
- передача зазначених благ іншим особам на платній основі, тобто їх функціонування у формі товару;
- професійні засади господарської діяльності;
- спеціальний суб'єкт, який повинен зазвичай мати статус суб'єкта господарювання;
- поєднання приватних інтересів виробника (в одержанні прибутку чи інших вигод/переваг від господарської діяльності) та публічних інтересів суспільства в особі широкого кола споживачів - в отриманні певних благ; держави – в отриманні прибутків та інших обов'язкових платежів від суб'єктів господарювання; територіальної громади – в забезпеченні зайнятості членів громади шляхом їх залучення на засадах індивідуального підприємництва чи трудового

найму суб'єктами господарювання до господарської діяльності, у задоволенні потреб громади в певних продукції, роботах, послугах, в участі суб'єктів господарювання у вирішенні завдань територіальної громади в благоустрої, у сплаті місцевих податків та зборів тощо.

Традиційні економічні показники господарської діяльності промислових підприємств, що і сьогодні є основою для прийняття управлінських рішень, були розроблені для вирішення господарських завдань стосовно умов адміністративно-командної економіки. Завдання як поточні, так і перспективні, котрі промислові підприємства змушені вирішувати в умовах самостійного господарювання, у корені відрізняються, а тому виникає нагальна потреба перегляду показників оцінки діяльності підприємств.

Управління господарською діяльністю, як таке в цілому, являє собою систему методів діагностики факторів, що визначають можливість досягнення господарських цілей підприємства. Таким чином, якщо мова йде про економічне управління, те пріоритетними варто розглядати цілі в галузі доцільного використання ресурсів, що забезпечують виробничий процес: матеріальні, трудові, інформаційні. У зв'язку з цим в основі методів діагностики економічної ситуації з метою вироблення відповідних управлінських рішень мають бути присутніми такі економічні показники, що дозволять адресно визначити зміни стану використання конкретної групи ресурсів і у той же час дадуть уявлення про їх комплексне використання.

Розглянемо найбільш узагальнюючий традиційний економічний показник господарської діяльності підприємства - рентабельність продукції. Визначається він відношенням величини прибутку до величини витрат виробництва. З позиції наведеного вище тлумачення економічного управління цей показник відзначається рядом недоліків:

1. Реальна ситуація усередині підприємства щодо використання ресурсів, виражених через витрати на них, викривлюється через вплив зовнішнього середовища, опосередковано представленого в прибутку. Тобто рентабельність може збільшитися, наприклад, через

зміну цін на продукцію, що ніяк не характеризуватиме зміну економічної ситуації усередині підприємства.

2. Показник знеособлений (усі витрати по ресурсах наводяться у виді єдиної суми), а тому не може вказувати напряму подальшого аналізу.

3. Враховуються тільки поточні витрати, що виключає з поля зору частину ресурсів і завищує розрахунковий кінцевий показник рентабельності. Так, якщо частина устаткування не використовується через його консервацію, то амортизаційні відрахування на нього не розраховуються. Фактично має місце зниження ефективності використання устаткування (зниження фондвіддачі), однак показник рентабельності з цим фактом не корелює і його величина може навіть збільшитися. Інший приклад, якщо на підприємстві мають місце наднормативні запаси сировини, що не відбивається в поточних витратах і на показник «рентабельність» не впливає, то це фактично знижує ефективність використання матеріальних ресурсів.

Показники рентабельність продукції та доходність продукції часто використовують як подібні для вирішення одних і тих господарських задач. Це свідчить про подібність показників прибуток та доход, хоча безумовно це є два різних показника. В Законі України "Про оподаткування прибутку підприємств" відмічається, що врахування валових витрат повинно відповідати правилам ведення податкового обліку. Але стаття 11 Закону встановлює лише загальні, організаційні положення з такого обліку та його законодавчі засади. Правила ведення податкового обліку валових витрат і валових доходів до цього часу до кінця не розроблені. При їх відсутності вести належний податковий облік для складання «Декларації про прибуток підприємства» практично неможливо.

Цілеспрямований вплив управління на процес формування собівартості продукції підприємств здійснюється через планування, облік, контроль, аналіз і регулювання. Оскільки собівартість являє собою частину вартості спожитих ресурсів, то вона відповідно може бути використана як основа для оцінки їх використання. Раціональні

норми і нормативи використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів при цьому не тільки забезпечують міру необхідних витрат виробництва, але і виступають фактором, що стимулює технічний прогрес, упровадження нових форм і методів управління і організації виробництва.

Показники рентабельність, прибуток чи будь-які інші традиційні фінансово-економічні показники є недоцільним з точки зору застосування їх в задачі визначення довгострокового позитивного економічного результату.

Натомість, показник «економічний успіх», який, з одного боку відображає певні економічні досягнення, а з іншого – визнання та схвалення цих досягнень соціумом, в найбільшій мірі охоплює багатогранний характер функціонування підприємства на сучасному етапі соціально-економічного розвитку.

Поєднання високої продуктивності праці та виробничого потенціалу є основою економічного зростання. В свою чергу, підвищення продуктивності праці забезпечується доцільною соціальною політикою підприємства.

Особливість застосування цього показника в задачі визначення економічного успіху полягає в тому, що вона одночасно виконує як інформаційну, так і організаційну функцію. Тобто часткова присутність у показнику успіху думки конкурентів дозволяє визначити позиції підприємства на певному ринку (інформаційна функція), а думка партнерів та самооцінка дозволяють визначити напрямки подальшого розвитку підприємства з урахуванням можливого ступеню підтримки партнерами у перспективі та оцінки власного потенціалу та обрати відповідні форми управління (організаційна функція).

В результаті здійснення господарської діяльності, спрямованої на досягнення установлених цілей, проявляються корисні властивості економічних ресурсів. Економічний потенціал, як відображення можливого рівня корисності в процесі одержання економічних вигід, можна розглядати як один з сучасних показників господарської діяльності. Досить невеликий період застосування цього показника обумовлює поки що деяку розбіжність у поглядах на його сутність.

Реалії сучасних економічних умов визначають високий рівень конкуренції майже у всіх сферах господарської діяльності. У сучасних умовах конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача. Там, де є конкуренція, там все частіше застосовується поняття «конкурентоспроможність».

Конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати:

- як можливість тривалий час відстоювати власні домінуючі позиції в галузі завдяки наявності ефективної стратегії або здатність діяти в довгостроковому періоді на ринку та одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, підтримки продукції на високому якісному рівні і стимулювання працівників;

- як властивість виробничо-економічних систем (підприємств) змінювати траєкторію руху або режим функціонування в процесі збереження і розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг;

- як рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, – це відбивається у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо;

- як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів.

Обмежені можливості одержання необхідної інформації перешкоджають визначенню адекватних показників конкуренто-

спроможності підприємств та знижують достовірність результатів порівняльного аналізу.

Всі вищезазначені показники мають певні управлінські переваги та недоліки, які узагальнено представлено у табл. 1.

Тому керівництво враховуючи певні поточні та стратегічні завдання, самостійно на свій розсуд та професійну інтуїцію обирають економічні показники, які становлять інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.

Управлінські переваги та недоліки економічних результатів господарської діяльності

Показники, що відображають результати господарської діяльності	Переваги	Недоліки
Собівартість Дохід Прибуток Рентабельність	-Дозволяють кількісно вимірювати показники за традиційними методиками з високою достовірністю; - Дозволяють визначати внутрішню динаміку показників	- Не відображають наявність та реалізацію внутрішніх резервів (скритих можливостей); - Не в повній мірі відображають результати внутрішнього менеджменту - Не враховують соціальні аспекти результатів господарської діяльності; - Не враховують орієнтацію на конкурентів, як джерело розвитку
Економічний успіх	-Враховує соціальні аспекти результатів господарської діяльності; -Враховує динаміку економічних показників з урахуванням внутрішньої та зовнішньої оцінки результатів господарської діяльності	-Відсутність єдиних наукових підходів до визначення сутності; -Відсутність єдиних методичних підходів до вимірювання; -Застосування методичних підходів, заснованих на ескортних оцінках, та , як наслідок високий рівень суб'єктивізму в оцінках та їх інтерпретації
Економічний потенціал	- Відображає наявність та реалізацію внутрішніх резервів (скритих можливостей)	
Конкурентоспроможність підприємства	- Враховують орієнтацію на конкурентів, як джерело розвитку	

Забезпечення певного зростання економічних результатів підприємства, може бути реалізоване через застосування доцільних методів та моделей мотивації праці управлінського персоналу.

Основні елементи впливу мотивації управлінського персоналу на зростання економічних результатів підприємства

Метою розроблення моделі впливу мотивації управлінського персоналу на рівень економічних результатів є спрямування основних мотивів та поведінкових установок управлінського персоналу на зростання економічних показників господарської діяльності підприємства.

В свою чергу, розвиток мотивів та поведінкових установок відбувається на основі компетенцій та рівня самоактуалізації, що впливає з наданого авторського визначення мотивації управлінського персоналу.

Поняття «компетенції» виникло з суто практичної необхідності оцінювати персонал за допомогою інструменту, який дозволяє це робити, з одного боку, досить якісно, а з іншого, досить просто і дешево. Під «компетенцією» розуміється безпосередня сфера діяльності даної конкретної людини, певні його посадові позиції і в той же час необхідний набір знань, умінь, навичок даної людини, і, відповідно, мотивацій людини, які потрібні для виконання саме цієї діяльності [19].

Основним принципом під час розроблення компетенцій є збирання інформації про поведінку управлінського персоналу у тій чи іншій ситуації.

Наведемо приклад компетенції «професіоналізм».

Назва компетенції: професіоналізм.

Опис компетенції (визначення): з ентузіазмом ставиться до роботи, прагне до професійного та кар'єрного зростання.

Індикатори поведінки (ефективної поведінки):

- демонструє ентузіазм у роботі, спілкується з колегами і клієнтами;

- намагається бути поінформованим у сфері своєї спеціалізації;
- визначає чіткі кар'єрні цілі і намагається їх досягти;
- вивчає роботи відділів, які перебувають на вищих рівнях управління;
- відвідує ключові заходи своїх клієнтів.

Для більш детального опису компетенції використовують позитивні індикатори (індикатори ефективної поведінки); індикатори провідної поведінки та негативні індикатори (індикатори неефективної поведінки).

Розглянемо приклад опису компетенції «робота в команді» з урахуванням провідних та негативних індикаторів поведінки працівника.

Назва компетенції: робота в команді.

Опис компетенції (визначення): ефективні та підтримувальні відносини в команді, члени команди працюють разом для досягнення спільних цілей.

Індикатори ефективної поведінки:

- встановлює та підтримує гарні відносини на роботі; має схильність до співпраці, а за потреби допомагає іншим;
- активно здійснює внесок у роботу, готовий працювати добровільно;
- поважає зусилля та час інших працівників, пунктуальний щодо призначених зустрічей;
- вислуховує колег, визнає їх знання та навички;
- за потреби звертається за допомогою до членів команди;
- застосовує свої знання та досвід для того, щоб допомогти членам команди.

Індикатори провідної форми поведінки:

- генерує ентузіазм, командний дух, а також відкриває колегам можливості для досягнення результатів;
- визначає потреби команди і здійснює відповідні врегулювання; має уявлення про самокеровану, більш досконалу команду;
- за потреби може взяти на себе функції лідера, забезпечує рух членів команди в одному напрямку.

Негативні індикатори:

- не бажає бути відповідальним;
- не схильний до співпраці, принижує інших людей;
- успіх команди розглядає як власний;
- ніколи не працює добровільно;
- безініціативна людина з малим рівнем активності.

Складаючи моделі компетенцій, описують також рівні прояву компетенцій. Як правило, виділяють три рівні реалізації компетенцій: рівень 1, рівень 2, рівень 3. Рівень 1 розглядають як основний, інші – відображають рівень розвиненості компетенції у працівника. Причому з підвищенням рівня прояву компетенцій збільшується відповідальність працівника, підвищується його майстерність.

Зважаючи на вищевикладене, виділимо ключові компетенції керівника в організації за функціями, які формують «портрет керівника» і які можна використовувати під час формування моделі компетенцій керівного складу організації:

1. Функція «планування і прийняття рішень».

Компетенція «фінансове планування/аналіз».

Індикатори: збирання, аналіз і ефективне використання фінансових даних; правильні висновки з аналізу фінансової інформації; застосування фінансових і/або бухгалтерських принципів під час упорядкування планів і вирішення проблем; підготовка реалістичних бюджетів для вирішення завдань організації.

Компетенція «стратегічне мислення».

Індикатори: аналіз розвитку ситуації у довгостроковій перспективі з урахуванням усіх наявних чинників: визначення потенційного впливу зовнішніх сил на діяльність організації, наприклад нововведень у промисловій галузі, конкуренції, змін законодавства, тенденцій розвитку

міжнародних відносин і технологічного прогресу, що є або загрозою, або Сприятливим чинником для розширення діяльності організації; формулювання й оцінювання альтернатив розвитку,

2. Функція «організація».

Компетенція «розподіл/контроль ресурсів».

Індикатори: забезпечення співробітників ресурсами і повноваженнями, потрібними для досягнення намічених цілей; установлення мінімально допустимого контролю за отриманими результатами порівняно із запланованими.

Компетенція «організованість/раціональне використання часу».

Індикатори: визначення особистих пріоритетів і цілей, що відповідають завданням організації; розумний розподіл робочого часу; продуктивна робота з документами й ефективне вирішення адміністративних питань; оптимальне опрацювання інформації, виділення важливих моментів без зайвої деталізації; здатність працювати з великим навантаженням.

3. Функція «розвиток підлеглих».

Компетенція «розвиток співробітників».

Індикатори: розвиток відповідних навичок і вмінь у співробітників відповідно до визначених професійних потреб, поставлення складних професійних завдань; створення ситуацій, що сприяють розвитку якостей наставника порівняно з іншими співробітниками, надання співробітникам можливості брати на себе велику відповідальність.

4. Функція «мотивування».

Компетенція «здатність мотивувати персонал».

Індикатори: створення обставин, що стимулюють людей на досягнення і розвиток власних здібностей; заохочення у співробітниках енергійності, ентузіазму, відданості, довіри і прагнення до досконалості.

5. Функція «комунікації».

Компетенція «управління діловими стосунками».

Індикатори: розвиток і підтримка конструктивних відносин із зовнішніми і внутрішніми клієнтами, постачальниками, суспільними й урядовими представниками; прояв особливої уваги до клієнта, пунктуальність під час постачання продукції і надання послуг.

Компетенція «представництво компанії».

Індикатори: представлення компанії у відносинах із зовнішніми організаціями (урядовими, політичними, суспільними або

промисловими групами); розуміння впливу діяльності організації на суспільств, економіку і населення; постійна турбота про репутацію компанії.

Компетенція «навички спілкування».

Індикатори: спроможність ефективно взаємодіяти з оточуючими здатність здобувати підтримку на будь-якому організаційному ринні, вміння керувати конфліктами; вміння контролювати стресові і критичні ситуації; уміння вирішувати конфлікти і суперечки.

Компетенція «лідерство».

Індикатори: постійний прояв і заохочення уваги до якості роботи на всіх рівнях як усередині організації, так і за її межами; критичне ставлення до результатів; досягнення поставлених цілей; виконання роботи з почуттям відповідальності за продуктивність праці.

6. Функція «управління змінами».

Компетенція «здатність адаптуватися».

Індикатори: ефективна робота в різних умовах, під час виконання різних завдань і за різних ступенів відповідальності; вміння правильно і впевнено вирішувати професійні завдання в умовах змін, невідомості, несприятливої ситуації або за будь-яких інших напружених обставин; прояв бажаної гнучкості для здійснення потрібних змін; уміння проводити аналіз і обирати напрям дій, що містить певний ступінь ризику, в інтересах компанії.

Складаючи портрет ідеального керівника, бажано враховувати специфіку організації, зокрема її організаційну культуру. Розрізняють такі етапи розроблення моделі компетенцій:

1. Визначення цілей формування моделей компетенцій.
2. Планування проекту.
3. Формування фокус-групи для збирання інформації та її аналізу.
4. Збирання інформації за допомогою методів інтерв'ю, аналізу роботи, комп'ютерних програм.
5. Аналіз інформації. На основі зібраних даних кадровий консультант аналізує їх з погляду виділення конкретних поведінкових проявів.

6. Компонування всіх індикаторів за змістом і виділення компетенції – стійких цілісних поведінкових проявів.

7. Проектування моделі компетенцій. На цьому етапі компетенції дають назву, формують однакову кількість позитивних і негативних індикаторів – конкретних проявів компетенції. Оскільки на етапі збирання інформації консультанти отримували індивідуальні приклади, а в компетенції потрібно надавати узагальнений опис, результатом аналізу має бути модель компетенцій для посади.

8. Перевірка валідності проекту компетенцій, тобто чи насправді працівники, які демонструють свої компетенції, виконують свою роботу ефективніше за колег.

9. Перевірка і завершення моделі компетенцій.

10. Упровадження моделі компетенцій.

Як було визначено раніше, мотивація управлінського персоналу є похідною від особистісних компетенцій менеджерів. А тому фактори мотивації управлінського персоналу доцільно систематизувати в контексті їхнього впливу саме на компетенції управлінського персоналу. З іншого боку компетенції сприяють самоактуалізації менеджерів за певними напрямками.

Узагальнено схему формування та впливу мотивації управлінського персоналу на економічні результати підприємства представлено на рис.1.

Зростання слід розглядати як збільшення кількісних параметрів об'єкта. На мікрорівні це проявляється через збільшення обсягу валових доходів і прибутку, що досягається зростанням масштабів виробництва, поліпшенням якісних параметрів готової продукції, покращенням збутової політики тощо. При цьому доцільно говорити про якість зростання, яке відображає ступінь втілення ресурсів у результати діяльності, а також структуру ресурсів і способи їх комбінування і залежить від якості управління на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Кількісне зростання підприємства забезпечується його конкурентними перевагами, завдяки яким розширюється коло споживачів і зберігається їх лояльність.



Рис. 1. Схема формування та впливу мотивації управлінського персоналу на зростання економічних результатів

Водночас зростання економічних результатів підприємств неможливе без реалізації засобів посилення їхньої адаптивності та гнучкості. Такими засобами є системи мотивації, які ґрунтуються на тісному зв'язку факторів мотивації управлінського персоналу з його внеском у загальні результати діяльності підприємства.

Методичний підхід визначення мотиваційних факторів на компетенції управлінського персоналу

Ефективне функціонування мотиваційної системи підприємства можливо тільки у разі створення всіх необхідних організаційно-економічних умов, що в свою чергу можливо

здійснити при дослідженні характеру та ступеню впливу факторів мотивації.

Виділяють різні фактори впливу на мотивацію співробітників. Автори класифікації [9] надали практичного сенсу своїй класифікації через побудову на її основі методики виміру мотиваційного потенціалу персоналу, результатом якої є мотиваційний профіль персоналу. Мотиваційний профіль дозволяє з певною мірою обґрунтованості розробляти конкретні управлінські заходи щодо підвищення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, в тому числі і управлінського персоналу.

Існують й інші наукові погляди щодо переліку факторів мотивації. Так Білорус Т. виділяє фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, на основі яких будуються відповідні матриці та визначається стратегія розвитку управлінського персоналу. Тобто кожний науковий підхід до класифікації факторів мотивації тісно пов'язаний з методикою визначення та застосування факторів мотивації у моделі мотивації.

Як було визначено раніше, мотивація управлінського персоналу є похідною від особистісних компетенцій менеджерів. А тому фактори мотивації управлінського персоналу доцільно систематизувати в контексті їхнього впливу саме на компетенції управлінського персоналу. З іншого боку компетенції сприяють самоактуалізації менеджерів за певними напрямками.

А. Г. Маслоу виділяв такі види само актуалізації [7]:

- **здоров'я** (можливості людини як біологічного виду; генетично закладені в людині можливості);
- **креативність** (відсутність почуття бути загубленим у швидко мінливому світі; здатність людини до прийняття змін, до імпровізації; упевненість, мужність, готовність з честю й з радістю зустріти несподівану, нову ситуацію);
- **цінності** (нюанси світосприйняття в моменти вищих переживань у кращі моменти життя: правда, краса, цілісність, гармонія, унікальність, досконалість, потреба й необхідність,

завершеність, справедливість, порядок, простота, багатство, спокій, самодостатність та тощо);

- **освіта** (тісний взаємозв'язок між внутрішньоособистісною й міжособистісною сторонами комунікації; поліпшення комунікації між особистістю й світом; мудрість, філософія досягнення мети; прийняття нових способів пізнання; здатність мислити, спрямовування людини до усвідомлення своїх вищих потреб);

- **суспільство** (взаємодія із суспільством, прийняття культур, достоїнство, гуманізм, дружелюбність, почуття відповідальності, слідування загальноприйнятим нормам, прийняття принципів розподілу благ та механізм обираючості; соціальна активність; влада; потреба в причетності до соціуму);

- **вищі усвідомлення** (збагнення) (світовідчуження, яке дозволяє відокремлювати головне від другорядного);

- **трансценденція** (втрата самоусвідомлення, самозвіту й самоконтролю за типом деперсоналізації; крайній ступінь концентрації уваги, поглиненості, завороженості; людина залишається вище спокуси, відсторонена, не піддається тиску, не боїться непопулярності; людина автономно приймає рішення; людина поводить себе так, як вважає потрібним; уміє бути самою собою; ніколи не дозволить маніпулювати собою; людина не схильна бути передбачуваною; вона бажає залишатися вільною у виконуваний нею ролі, тобто залишає за собою право вийти за межі відведеної їй ролі, право бути людиною, а не актором; людина цілеспрямовано протидіє думкам, переконанням та пропаганді, які нав'язує суспільство; протидіє соціальному тиску, диктату більшості й т.д.);

- **метамотивація** (керівність вищими мотивами; захопленість та присвячення себе без залишку своїй справі; служіння своєму покликанню; усвідомлення свого призначення, втілене в улюбленій роботі; В ідеальному випадку «я хочу» збігається з «я повинен»).

Доцільно фактори компетенції закріпити за відповідними видами самоактуалізації (табл.2).

Таблиця 2

Мотиваційні фактори впливу на компетенції управлінського персоналу організації за видами самоактуалізації

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
Здоров'я		
1.	Фізичні умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне навколишнє середовище
2.	Культура прийому їжі під час обідньої перерви	Забезпечення відповідного внутрішнього комфорту
3.	Естетика робочих місць	Відповідність робочих місць внутрішнім естетичним потребам
4.	Естетика санітарно-гігієнічних приміщень	Відповідність санітарно-гігієнічних приміщень внутрішнім естетичним потребам
Креативність		
5.	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
6.	Готовність до нестандартних ситуацій	Бажання бути постійно думачим працівником, відкритим до нових ідей
Цінності		
7.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
8.	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу
Освіта		
9.	Культурний рівень	Потреба підвищувати власний культурний рівень
10.	Освітній рівень	Потреба підвищувати власний освітній рівень
11.	Стаж роботи	Потреба мати досвід роботи
Суспільство		
12.	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
13.	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
14.	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
15.	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
16.	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
17.	Середньомісячний дохід на одного члена сім'ї менеджера	Потреба у соціальній впевненості

Продолжение табл.2

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
18.	Взаємовідносини різних поколінь персоналу	Відповідність особистісних життєвих цінностей та установок різних поколінь персоналу. Збалансована структура персоналу за віком
19.	Гендерні взаємовідносини	Узгодження особистісних життєвих цінностей та установок персоналу чоловічої і жіночої статі
Вищі усвідомлення		
20.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
21.	Прагнення до одержання результату	Потреба досягати цілі
Трансценденція		
22.	Задоволеність працею	Потреба у внутрішній винагороді від виконання роботи
Мета мотивація		
23.	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості

Слід зазначити, що мотиваційна реакція управлінського персоналу факторів може проявлятися через різні інтервали часу, іноді це може бути миттєва реакція, проте частіше повинен пройти певний період часу для усвідомлення управлінцем корисності фактора та формування певної поведінкової установки. Це означає, що підвищення рівня самоактуалізації відбувається з певним часовим лагом після дії фактору, а тому при моделюванні впливу мотиваційних процесів на рівень зростання економічних результатів цю обставину обов'язково необхідно враховувати.

Існує досить багато підходів до оцінки компетенцій управлінського персоналу. Найбільш численні підходи, в основі яких знаходиться мультифакторна концепція компетенцій не має єдиного погляду на те, яким є цей набір. Друга, менш численна група підходів базується на понятті про "фактора G", тобто на уявленні про те, що будь-які здатності, у тому числі й управлінські компетенції, визначаються якимось одним, загальним фактором (англійською General - загальний).

У рамках як першої, так і другої групи підходів застосовуються різні способи виміру компетенцій. Це або експертна оцінка людини, здатності якого вимірюються, або оцінка, зроблена якимось інструментом для того, щоб досягти більшої об'єктивності. Подібний поділ на експертну й інструментальну оцінку певною мірою є умовним, тому що існує тісний взаємозв'язок між цими двома способами оцінки: інструментальні методи можуть бути розроблені й перевірені на надійність тільки за допомогою експертних методів оцінки. Тобто по суті, будь-який інструментальний метод є ні чим іншим, як свого роду формалізованою експертною оцінкою.

Оцінка компетенцій здійснюється експертами із числа вищого керівництва, рівних йому за посадою та підлеглими (подібна методика відома за назвою "оцінка 360°"). У деяких випадках може використовуватись й самооцінка керівника.

Однак компетенції управлінського персоналу можна оцінювати не тільки експертними методами. Для цього призначені різноманітні тестові випробування.

Сьогодні в роботі служб по персоналу використовуються десятки тестів для вирішення самих різних завдань. А для оцінки здатностей і особистості менеджера часто використовуються традиційні психологічні методики, такі, як тест Кеттелла, тест Розенцвейга, тест Айзенка, Міннесотський багатофакторний особистісний опитувальник (ММРІ) і т.п. У результаті тестування виявляються різні якості особистості або особистісні «фактори» і передбачається, що деякі з них (лідерство, авторитарність, соціальна впевненість та ін.) впливають на ефективність управлінської діяльності.

Але багаторічний досвід роботи психологічних служб підприємств показує, що пряме використання такого роду тестів виявляється неефективним для оцінки властиво управлінських здатностей. Так, ці тести надають необхідний для керівника список особистісних факторів, але такий результат має скоріше теоретичну значимість, і на його основі важко з рекомендації для кадрових переміщень.

Відомий тест Тіматі Лірі також може дати уявлення про наявність у людини здібностей до керівництва, але за його допомогою не можна дати відповідь на питання про наявність у такої людини бажання керувати на основі мотивації до досягнення мети. Наявність лідерських здібностей ще не означає бути гарним управлінцем.

Обґрунтування заходів з підвищення дієвості факторів мотиваційного впливу

Результати визначення найбільш впливових факторів мотивації управлінського персоналу можна розглядати як інформаційну основу для визначення та розробки організаційних заходів щодо підвищення трудової активності менеджерів різних ланок управління.

Керівники різних ланок повинні стати ініціаторами технологічних і організаційних змін. Саме тому усвідомлення ролі керівництва в процесі управління змінами є актуальним і гострим питанням на сьогоднішній день.

Широке коло необхідних керівнику навичок в залежності від порівняння, яке використовується:

- постановка цілей;
- моніторинг і контроль;
- навчання і підтримка;
- створення образу;
- поширення образу;
- створення коаліцій;
- організація сітьових зв'язків;
- переговори;
- полегшення змін;
- врегулювання конфліктів.

Складність полягає у тому, що реалізація цього списку може здатися недосяжною, оскільки важко відповісти на питання: як керівник забезпечує виконання всіх потрібних ролей, чи варто йому намагатися зіграти їх всі особисто або вибрати певну роль для себе, а інші розподілити серед колег. Задача керівника – знайти компроміс

між різними вимогами і виділити найбільш важливі ролі, вміння й навички, необхідні для впровадження змін в організації.

Для вирішення цього питання слід розглянути, що представляють собою зміни та що забезпечує успіх управління організаційними змінами (рис. 2.).

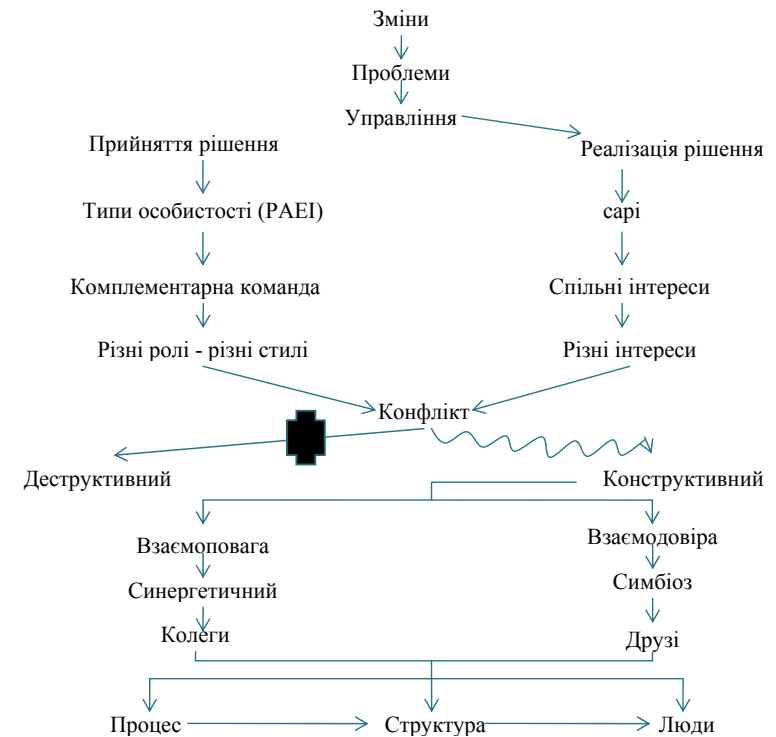


Рис.2. Процес управління змінами

Процес керівництва можна розглядати як процес вирішення проблем, що виникають внаслідок змін, що відбуваються. Ці проблеми мають передбачувану форму: одні є нормальними, а інші - аномальними. Вони з'являються у відповідності з життєвим циклом організації.

Для того щоб успішно управляти чимось необхідним є два процеси:

- прийняття рішення;
- реалізація рішення.

За даними табл. 3 можна зробити висновок, щоб бути ефективною в короткостроковому періоді, організація повинна надавати (роль Р) клієнту те, що задовольняє його потреби. Роль Р може оцінюватися кількістю повторних продажів.

Продуктивність в короткостроковому періоді означає використання мінімальної кількості ресурсів, у тому числі і часу менеджерів, для досягнення мети. Для цього діяльність організації повинна бути регламентована (роль А), систематизована та впорядкована. Цей результат досягається введенням в організацію необхідної дисципліни.

Таблиця 3

Ролі в процесі діяльності організації

Вхід	Процес	Вихід
Ролі	Роблять організацію:	Організація стає:
Надання необхідної послуги (Р)	Функціональною	Ефективною в короткостроковій перспективі
Адміністрування (А)	Систематизованою	Продуктивною в короткостроковій перспективі
Підприємництво (Е)	Проактивною	Ефективною в довготерміновій перспективі
Інтеграція (І)	Органічною	Продуктивною в довготерміновій перспективі

Для досягнення ефективності в довгостроковому періоді організація, а звідси і керівництво, повинна бути проактивною і діяти як підприємець (роль Е). Тобто необхідно вміти передбачати майбутні потреби клієнтів і позиціонувати себе так, щоб забезпечувати задоволення цих потреб. Для цього керівництво повинно бути креативним і готовим йти на ризик.

Для досягнення продуктивності в довгостроковому періоді організація необхідно забезпечити свою інтеграцію (роль І) за

допомогою створення відносин співробітництва між усіма зацікавленими особами і між зацікавленими особами і клієнтами. Якщо всі зацікавлені особи співпрацюють одна з одною і жодна з них не виявляється незамінною, то організація може бути продуктивною в довгостроковому періоді. Для цього організація повинна ідентифікувати потреби всіх зацікавлених осіб і клієнтів і розробити систему, що забезпечує взаємне задоволення цих потреб. Роль І перетворює організацію з механічної на органічну, де люди відчують взаємозв'язок та взаємопідтримку.

Отже, ефективність ролей керівництва полягає у забезпеченні функціональності, а продуктивність керівництва – у забезпеченні функціональності з найменшою витратою ресурсів, сил та енергії. Для того, щоб бути ефективною у довготерміновій перспективі, організація має позиціонувати себе на майбутнє, здійснюючи всі необхідні дії зараз.

Ролі РАЕІ дають можливість керівникам забезпечити якість рішень, створити відповідну організаційну структуру (кожен виконує те, на що здатен), тобто забезпечити компліментарну команду. Крім того, усвідомлення себе та того, ким є їх менеджер, підлеглими може впливати на управлінські рішення щодо його власної позиції, пропонованого проекту, ідеї тощо. Домінування однієї з ролей робить стиль управління передбачуваним. Взагалі, ролі є інструментами прийняття якісного рішення.

У сучасних умовах керівникам повинні бути властиві такі якості, як заповзятливість, самостійність, висока кваліфікація, здатність знаходити нестандартні рішення. Реалізація цих якостей об'єктивно вимагає відповідної економічної підготовки і глибоких знань в сфері наукового управління.

Таким чином, стиль керівництва залежить від того, якою мірою керівник делегує свої повноваження, від типу влади, що переважно ним застосовується, від того, про що дбає керівник в першу чергу – про налагоджування доброзичливих стосунків у колективі чи про виконання виробничих завдань.

Однак не менш важливою є задача моделювання трудової реакції управлінського персоналу на дію факторів мотиваційного впливу, що дає можливість забезпечувати керованість управлінського персоналу у відповідності до господарських цілей.

Прогнозування зростання економічних результатів підприємства на основі реалізації заходів з підвищення мотивації управлінського персоналу

Економічне зростання становить зміст розвитку, є його складовою частиною. Економічне зростання відбиває кількісні зміни в економічній системі, а економічний розвиток – це якісне економічне зростання.

Переважно економічне зростання розглядають та користуються як суттєвою складовою економічного розвитку.

Основним показником, що вимірює і економічне зростання, і економічний розвиток, іншими словами характеризує масштаб розвитку є прибуток підприємства. Однак, тільки кількісний вимір цього показника не дає можливості з'ясувати, чи відбувається економічне зростання, чи – економічний розвиток. Оскільки його зміни можуть бути обумовлені дією різних факторів.

Розвиток окремих підприємств може відбуватися неоднаково, оскільки кожне з них має різні механізми та інструменти адаптації. Мотивація опосередковано тісним чином пов'язана з розвитком підприємства через його конкурентоспроможність та рівень прибутку. Мотивація трудової діяльності управлінського персоналу є необхідною умовою для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань працівниками підприємств.

У період глобалізації економіки прибуток має велике значення, адже його роль у господарському механізмі щорічно зростає. В умовах стабілізації ринкових відносин і формування реальної самостійності підприємств прибуток має новий зміст, оскільки в даний час він виступає не тільки основним джерелом розвитку господарської діяльності будь-якого підприємства, але й стимулом

його діяльності. Прибуток забезпечує інтереси держави, товаровиробників, персоналу підприємств, а тому і є головною рушійною силою ринкової економіки.

Функціонування підприємств харчової промисловості супроводжується безперервним кругообігом коштів, який здійснюється у формах витрат ресурсів і одержання доходів, їх розподілу і використання. Найважливішими показниками економічної діяльності підприємств є виручка і прибуток. Від їх значення залежить фінансовий стан підприємств, який визначає їх конкурентоспроможність і потенціал у бізнесовому співробітництві з іншими суб'єктами господарювання. Вони також дають можливість оцінити ступінь задоволення інтересів кожного підприємства та його партнерів у здійсненні фінансової та виробничої діяльності.

Результати розвитку у вигляді зростання окремих економічних показників підприємства будуть залежати від рівня активізації діяльності управлінського персоналу від впровадження заходів із підвищення дієвості мотиваційних факторів. Рівень активізації діяльності управлінського персоналу не піддається аналітичному прогнозуванню через наявність багатьох факторів зовнішнього середовища, які утворюють побічний ефект і не піддаються обліку. Тому найбільш доцільно в цьому випадку скористатися визначенням імовірності активізації трудової діяльності управлінського персоналу за рахунок впровадження різних варіантів підвищення впливу дії мотиваційних факторів.

Для визначення імовірності активізації трудової діяльності управлінського персоналу за рахунок впровадження різних варіантів підвищення впливу дії мотиваційних факторів можна застосувати метод експертних оцінок, в якому оцінки повинні надати тільки керівники підприємств та його середніх ланок.

На основі дослідження досвіду збільшення прибутку під впливом мотиваційних факторів в середньому відбувається на 8-10 %, тому керівникові пропонується дев'ять варіантів зростання прибутку – 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 %.

Заходи, що могли б сприяти підвищенню впливу дії мотиваційних факторів, визначені на основі найбільш тісних зв'язків мотиваційних факторів мотивації та уміннями/навичками управлінського персоналу. Фактори мотивації – це фактори, вплив яких може бути контрольованим та коригованим з боку керівництва через специфічні, притаманні цінностям керівництва управлінські заходи. Тому, не деталізуючи такі заходи до конкретних дій, для формування практичних рекомендацій достатньо зупинитись на узагальненому підході щодо погляду на заходи з підвищення трудової активності управлінського персоналу. Такий підхід передбачає, що заходи з підвищення впливу дії мотиваційних факторів відповідають реалізації певних факторів мотивації.

Математичне очікування зростання прибутку від впровадження заходів щодо підвищення впливу дії мотиваційних факторів управлінського персоналу ($MO_{\text{приб}}$) визначається наступним чином:

$$MO_{\text{приб}} = \sum (\text{вірогідність}_{\text{прибутку}} * \text{можливий}_{\text{рівень}}_{\text{зростання}}_{\text{прибутку}}) \quad (1)$$

Підвищення рівня здоров'я призводить до поліпшення фізіологічного стану управлінського персоналу, що дозволить більш ефективно виконувати управлінські функції. З цією метою на підприємстві доцільно запровадити посаду психолога, який би проводив моніторинг психологічних проблем управлінського персоналу та надавав відповідну професійну допомогу. Можливими заходами щодо поліпшення стану здоров'я управлінського персоналу також може стати обладнання робочих місць керівників відповідними ергономічними офісними меблями та оргтехнікою.

Поліпшення стосунків у колективі за рахунок підвищення дії фактору «суспільство» дозволить більш продуктивно використовувати комунікації, та знизить витрати на додатковий контроль. Ще один важливий результат надає підвищення дії фактору «суспільство» – елімінується негативізм у міжперсональних відносинах. Зниження напруги у міжперсональному спілкуванні колег приведе, у свою чергу,

до зростання вмотивованості у підвищенні результативності праці та згодом – до збільшення прибутку.

Фактор «метамотивація» у разі підвищення дії сприяє більш повній реалізації управлінських здібностей та талантів, що дозволяє отримувати додатковий прибуток за рахунок управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат та більш ефективне використання всіх виробничих ресурсів.

Слід усвідомлювати, що заходи з підвищення впливу дії мотиваційних факторів щодо управлінського персоналу, потребують додаткових інвестицій. Однак, прибуток, який буде одержаний у такому випадку, перевищує рівень інвестицій, що свідчить про їхню доцільність та ефективність.

Таким чином, наведений методичний інструментарій активізації трудової діяльності управлінського персоналу дозволяє на основі виявлення найбільш тісних кореляційних зв'язків факторами мотивації та мотиваційною реакцією у вигляді покращення професійних умінь та навичок визначати управлінські заходи, спрямовані на подальше зростання економічних результатів підприємства, який оцінюється додатковим зростанням прибутку.

Підвищення трудової активності управлінського персоналу є вже само по собі якісною зміною мотиваційного ресурсу, що також можна розглядати як певне якісне економічне зростання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України : за станом на 19.01.2012 р. від 16.01.2003 р., № 436-IV. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1798-12>.
2. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа // Формування ринкових відносин в Україні :

- збірник наукових праць; наук. ред. І. К. Бондар. – К., 2003. – № 1 (20). – С. 69–73.
3. Бандур С. І. Розвиток України: сучасні трансформації та перспективи / С. І. Бандур, Т. А. Заяць, В. І. Куценко, В. Т. Зінич, Головка Л. Соціальний РВПС НАН України. – Черкаси : Брама-Україна, 2006. – 619 с.
 4. Бериславська А. В. Визначення рівня мотивації праці управлінського персоналу підприємства / А. В. Бериславська // Економіка Криму. – 2013. – № 1. – С. 334–335.
 5. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
 6. Кожушко Л. Ф. Управління проектами: Навчальний посібник. – Л. Ф. Кожушко, С. М. Кропивко – К.: Кондор-Видавництво, 2016. – 388 с.
 7. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Учебник: Пер. с англ. К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю, Ш. М. Флинн – 19-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2016. – XXVIII, 1028 с.
 8. Маркова Ю. В. Система мотивації персоналу як фактор ефективності реалізації виробничої стратегії підприємства / Ю. В. Маркова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 4. – Т. 2. – С. 143–146.
 9. Маслоу Абрахам Гарольд. Дальние пределы человеческой психики / Перев. с англ. А. М. Татлыбаевой. Научн. ред., вступ. статья и коммент. Н. Н. Акулиной. – СПб.: Евразия, 1999. – 432 с.
 10. Мескон М. Х. Основы менеджменту / М. Х. Мескон, Н. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Справа, 1992. – 702 с.
 11. Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин / пер. с англ. под ред. проф. А. Е. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 393с.
 12. Регнет Э. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Пер. с нем. – Х.: изд-во «Гуманитарный Центр», 2014, 2-е изд., испр., перераб. – 408 с.
 13. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
 14. Степанюк Н. С. Деякі аспекти оцінки управлінської праці в сучасних організаціях / Н. С. Степанюк // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 1. – С. 130–133.
 15. Публічне управління та адміністрування: словник-довідник // Укладачі : Руденко О. М., Шершньова О. В., Бакуменко В. Д., Філіпова Н. В., Ткаленко Н. В. – К.: Кондор-Видавництво, 2016. – 178 с.
 16. Управління розвитком трудового потенціалу України: монографія / за заг. ред. Г. Г. Савіної. – Херсон: ХНТУ, 2010. – 372 с.
 17. Харун О. А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / О. А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 76–81.
 18. Цимбалюк С. О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: монографія / С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2015. – 213с.
 19. Чайка Г. Л. Компетенції в управлінні: навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2015. – 167 с.
 20. Шаповал В. М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія / В. М. Шаповал. – Дніпропетровськ : Нац. гірничий ун-т, 2011. – 212 с
 21. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова : Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
 22. Ядранська О. В. Щодо створення національної моделі мотивації праці / О. В. Ядранська // Держава і регіони. – 2008. – № 5. – С. 212–217.
 23. Яновський А. Психологические аспекты управления персоналом / А. Яновський // Кадровик України. – 2007. – № 5. – С. 120–123.

РОЗДІЛ 7

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКОВОЇ ПОВЕДІНКИ РОЗДРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Е.А. Кузнєцов, О.Є. Мазур

Постановка завдання

Розвиток роздрібно́ї торгівлі є індикатором і рушійною силою розвитку економіки в цілому, адже від темпів приросту роздрібного обороту залежать темпи росту виробництва товарів та послуг. Ми живемо в умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, і важливо, щоб ринкова стратегія була підготовлена до нових умов. Ефективна маркетингова стратегія ритейлерів передбачає розробку заходів реагування на мінливе ринкове середовище шляхом визначення змін у сегментах ринку і позиціонування нових пропозицій для цих сегментів. Крім того, для успіху на ринку компанії повинні використовувати активні стратегії – тобто не реагувати на події, а створювати їх.

Досвід показує, що активний маркетинг під час кризи може бути способом, в який компанія зверне негативні аспекти рецесії собі на благо. Тому окремим компаніям рецесія може дати додатковий контроль над ринковою ситуацією і деякі переваги. Організації, які

не оцінюють економічний спад як загрозу, в кінцевому підсумку зберігають і навіть примножують свої ресурси.

Стан сфери української роздрібно́ї торгівлі в останні роки досліджувався в роботах Н. Голошубової, А. Мазаракі, В. Лагутіна, Н. Ситник, М. Барни, Ю. Шпильової, І. Царук та інших науковців [1-3]. Проте автори зосередилися на макротенденціях у розвитку галузі, в той час як мікрорівень – зокрема продуктово-ринкова політика та маркетингові стратегії підприємців – залишився поза увагою. Тому в цій роботі ми ставимо кілька науково-теоретичних завдань:

- визначити, які стратегії ринкової діяльності були притаманні роздрібним підприємствам України в докризовий період (у 2012-2013 рр.);

- дослідити, чи змінилася маркетингова політика підприємств під час кризи (2014-2015 рр.), і якщо – так, то яким чином;

- виявити, які фактори вплинули на зміну стратегій підприємств роздрібно́ї торгівлі;

- дати оцінку ефективності трансформаційних процесів в ринковій поведінці ритейлерів.

Позаяк в кризовий період система обирає один з багатьох можливих шляхів розвитку, то змістовний аналіз адаптаційних змін, що відбулися в поведінці торговельних підприємств, має практичний і науковий інтерес. Зокрема це дає змогу визначити не лише структурні трансформації торгівлі, а й окреслити майбутній сценарій її існування.

Провідні стратегії торговельного підприємництва у 2012-2013 рр.

Під час дослідження ділових стратегій вітчизняних підприємств роздрібно́ї торгівлі, які переважали у 2012-2013 рр., було виявлено, що:

- торговельні мережі дотримувалися підходу кількісної експансії, нарощуючи чисельність магазинів з метою збільшення частки ринку і скорочення на цій основі витрат;

-у поведінці підприємств немережевої торгівлі (лінійного роздробу) було зафіксовано два типи стратегій: намагання дрібних магазинів копіювати бізнес-моделі великих та впровадження більш ефективної і далекоглядної політики нішової торгівлі, орієнтованої на вузьку спеціалізацію.

Оскільки загальне спрямування розвитку торговельної галузі визначають саме мережі роздрібною торгівлі, то доцільно зосередитися на аналізі їхніх стратегій. Якщо у 2012 р. мережеві ритейлери намагалися закріпити позиції, відновлені в попередньому посткризовому році, то у 2013 р. у них з'явилися підстави для продовження торговельної експансії за рахунок внутрішніх ресурсів. Під час дослідження було зафіксовано реалізацію таких ділових стратегій мереж за вказаний період:

- відкриття нових магазинів;
- розвиток власних торгових марок;
- оптимізація асортименту;
- входження на регіональні ринки;
- акцентування уваги на ціновій конкуренції;
- розвиток мультиформатності мереж;
- початок розвитку мультимедіальності роздрібних компаній.

Відкриття нових магазинів. Цій стратегії сприяло здешевлення порівняно з передкризовим рівнем оренди, купівлі і будівництва торговельних площ, а також вартості холодильного, касового та іншого торгового обладнання. За експертними оцінками, відкриття нового магазину у 2013 р. коштувало на 15-20 % дешевше, ніж у 2008 р., і здійснювалось переважно на орендованих площах.

За цим сценарієм працювали усі без виключення оператори роздрібного ринку (і українські, і зарубіжні) – продовольчого сегменту, мережі техніки і електроніки, магазини драгері. У 2012 р. десятка найбільших продуктових мереж України відкрила 208 нових магазинів у порівнянні з 246 в 2011 р. Найбільше (120 точок) записала на свій рахунок компанія АТБ, а за перше півріччя 2013 р. – ще 64, забезпечивши зростання товарообороту на 44 % більше, ніж у 2011 р. [4]. Другу позицію посіла *Fozzy Group* з 31-ю новою точкою,

які збільшили торгову площу за півроку 2012 р. на 14 %; третю позицію (25 відкриттів) – компанія *VolWest* (мережі «*Наш край*» і «*Наш край-експрес*»).

Загалом у 2012 р. в Україні було відкрито близько 430 FMCG-магазинів, а сім найактивніших продуктових ритейлерів збільшили свої мережі майже на 300 нових точок [5]. Розширення мережі магазинів дало змогу зміцнити ринкову владу операторів та посилити вплив на постачальників.

Розвиток власних торгових марок (VTM, або private labels). Введення VTM у продуктових мережах розпочалося ще в 2005-2008 рр. та мало за мету створення продукту високої якості під власним брендом і формування у покупців лояльності до мережі. Починаючи з 2009 р., пропозиція private label зростала на 5-7 % щорічно, а найвищий пік активізації припав саме на 2013 р., коли за 5 місяців продовольчі мережі збільшили на 10-15 % пропозицію продукції під VTM в порівнянні з аналогічним періодом 2012 р. [6]. Особливістю сучасного етапу стало структурування ринку – зростання кількості категорій продуктів, за якими пропонуються VTM.

У 2012 р. 10 % продажів лідера харчового ритейлу *Fozzy Group* забезпечили саме власні торгові марки. В компанії зробили ставку на нестандартні VTM, запустивши зокрема власну лінійку імпортих вин – *Premiya Wine Club (PWC)*. Нині компанія випускає більше 2 тис. товарів під десятьма торговими марками – це на 43 % більше, ніж у 2011 р. [4]. В мережі «*ЕКО маркет*» на 2013 р. заплановано нарощення кількості VTM з 2,9 % до 4 %.

Як правило, ціни на товари власного виробництва в середньому на 15 % нижче аналогів, при цьому питома вага продукції private label у загальному асортименті національних мереж залишається значно нижчою, ніж у їхніх європейських конкурентів.

Оптимізація асортименту. У 2012-2013 рр. значну увагу роздрібні мережі приділяли оптимізації асортименту торгових точок, спираючись на трансформації у особливостях споживацької поведінки. Після кризи українці стали більш раціональними і заощадливими, вони більше стежать за цінами і купують лише те, що

необхідно. За дослідженнями компанії Henkel, серед країн Східної Європи в Україні найбільший відсоток людей, які при купівлі товару орієнтуються на ціни, – 76 %, що пояснюється бідністю населення. З них одна половина шукає найдешевший товар, а друга половина – найкращий за сполученням «ціна-якість» (рис. 1).

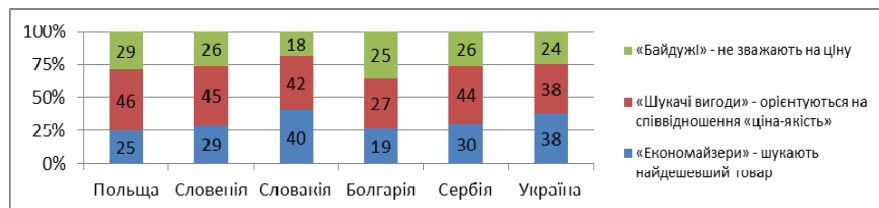


Рис. 1. Споживацькі кластери різних країн у 2013 р. [7]

Це змусило ритейлерів впроваджувати політику збільшення продажів товарів низького і середнього цінних сегментів, продукції українського виробництва, а також скорочення в товарних портфелях питомої ваги продукції з нестабільним попитом.

Входження на регіональні ринки, які залишаються неструктурованими та ненасиченими відносно міст-мільйонників. Стратегію виходу в невеликі міста найперше освоїли «гіганти» вітчизняного ритейлу – «АТБ», «Алло», «Фокстрот», які обрали вказаний напрям як перспективну стратегію зростання та відходу від конкуренції. Їхній приклад поступово наслідують менші за розміром мережі («Брокерд», «Точка доступу», MD Group з магазинами OGGI, МТІ з бюджетними магазинами Plato та інші). Найпривабливішими регіоном протягом 2012-2013 рр. була східна Україна, а містом – Київ.

Труднощі регіональної експансії пов'язані передусім з особливостями України як країни з підвищеною щільністю міських поселень, де на 10 000 кв. км припадає в середньому 8 міст. Проте 80 % з 459 міст мають населення менше 50 000, що ускладнює завдання для маркетингу не лише в контексті адаптації асортименту під особливості попиту, а й стосовно створення рентабельних форматів [8]. Відтак прагнення людей в маленьких містах купувати

модні, але при цьому доступні товари, поки що можуть задовольнити лише потужні і досвідчені мережі.

Акцентування уваги на цінній конкуренції. Якщо в розвинених країнах супермаркети конкурують між собою асортиментом, сервісом і програмами лояльності, то в Україні переважає боротьба в сфері цін. Причому більшість мереж в 2012–2013 рр. займалася тим, що «продавала знижки», а не стабільно низькі ціни, – 90 % ритейлерів у своїх комунікаціях робили основний акцент тільки на поточних акціях. Усвідомлено погоджуючись на зниження рентабельності, мережі сподівалися на адекватне зростання обсягу продажів, яке зможе компенсувати тимчасове зниження ціни. Вітчизняні споживачі, в свою чергу, вже звикли до регулярних акцій в супермаркетах, і тому залучати покупця в торгові точки вдавалося лише щораз більшим зниженням цін. Тому доцільніше говорити радше про ілюзію розвитку роздрібного ринку, ніж його реальне зростання, адже купівельний попит за темпами операторів просто не встигав.

Розвиток мультиформатності мереж, тобто відкриття магазинів нових торговельних форматів (дискаунтери, «мінідискаунтери» «магазини біля дому», лінійна роздрібна торгівля, традиційні ринки, «виїзна торгівля» тощо). Освоєння мультиформатності було зумовлене прагненням охопити якнайбільше сегментів в рамках маркетингової стратегії диференціації, компенсувати брак одноманітних торгових площ під певні формати і стало своєрідною «торговельною диверсифікацією» роздрібних підприємств, спрямованою на розсіювання бізнес-ризиків.

У 2012-2013 р. освоєнням нових форматів займалася більшість продовольчих мереж України. Лідерами відкриття стали «магазини біля будинку»: київська «Рітейл Груп» відкрила магазини «ВК Експрес», компанія «Омега» – об'єкти «VARUS-маркет», компанія «Адвентіс» – магазин «Все є». Новий для себе формат дискаунтера почав тестувати донецький оператор «Амстор» (запустивши в Миколаєві перший об'єкт «Амстор-експрес»). Fozzy Group започаткувала розвиток преміум-формату, запустивши 2 делікатес-маркети Le Silpo у Харкові та Дніпропетровську.

Станом на 2013 р. семеро з першої десятки торговельних мереж стали мультиформатними операторами, які паралельно розвивали 3–5 торговельних форматів (супермаркет, гіпермаркет, магазин «біля будинку», cash & carry, дискаунтер). Тільки два зарубіжних учасника (*Metro Cash&Carry* та «*Ашан*»), а також *АТБ* (дискаунтер) продовжили працювати в Україні в рамках одного напрямку.

Водночас відкриття нових для себе роздрібних форматів було характерно не лише для національних та великих операторів, а й дрібних гравців локального рівня («*Континіум-Трейд*», яка здала в експлуатацію пілотний проект супермаркету «*Express Там Там*» в Луцьку.).

Реалізація стратегії мультиформатності, на нашу думку, з одного боку, сприяла підвищенню якості менеджменту мереж, оскільки була пов'язана з ускладненням всіх торговельних процесів та освоєнням нових маркетингових навичок в сфері управління асортиментом, розподілу і поповнення запасів, політики лояльного ціноутворення. З іншого боку, ухил в мультиформатність варто оцінити як стратегію не інтенсивного (за рахунок вдосконалення бізнес-процесів базового напрямку), а екстенсивного характеру (за рахунок захоплення вільних ринкових ніш), позаяк резерви маркетингового розвитку базових форматів ще не можна було вважати вичерпаними.

Початок розвитку мультиканальності роздрібних компаній, тобто суміщення класичного магазину з онлайн. Мультиканальність стала найновішим трендом 2013 р. і одночасно тенденцією майбутнього. До цієї стратегії вдалися найбільші мережі з продажу електроніки і побутової техніки («*Фокстрот*», «*Ельдорадо*», *Comfy*, «*Алло*») [9]. Хоча поки що їхні заробітки в Інтернеті були набагато меншими, ніж у власних торгових залах (навіть незважаючи на нижчі на 10–15 % ціни), проте процес залучення до мереж нових клієнтів активно тривав.

Головною перевагою мультиканального продажу для споживача була змога отримати консультацію в магазині, подивитися і спробувати товар, а потім купити його за меншу вартість на інтернет-сайті цього ж магазину. Крім того, в 2013 році ритейлери почали

масово просувати схему продажів, за якої клієнт може забрати товар, замовлений в їх Інтернет-магазині, в будь-якій зручній для нього точці цієї торговельної мережі. Так стала працювати мережа «*Алло*», яка мала майже 500 торгових точок по всій країні. Ця стратегія вважалася більш вигідною, ніж продаж через «чисті» Інтернет-магазини, більшість з яких мала невелику кількість пунктів видачі товарів, які часто знаходилися не в найзручніших місцях, і до того ж стягували додаткові гроші за доставку. Ці переваги, а також великий запас міцності, що давав змогу демпінгувати для нарощування клієнтської аудиторії, відкрив великим торговельним мережам значні можливості у конкурентній боротьбі.

Про фінансову ефективність мультиканального продажу свідчили такі цифри. У 2012 р. компанія *Comfy* тільки почала підготовку до цього типу торгівлі, а вже у 2013 р. Інтернет-магазині продавалося близько 2-5 % товарів. Ритейлер прогнозував ріст ринку за рік в грошовому вираженні на 10 %, перш за все, за рахунок зростання категорії планшетів і смартфонів, які мали забезпечити 80 % приросту [4]. В тому ж році компанія *proStor* (мережа «*Стіль Д*» – гравець № 4 на ринку драгері) перша в своєму класі відкрила свій Інтернет-магазин. У 2013 р. її чистий виторг збільшився на 8 %, товарооборот – на 5 % (порівняно з 3 % у конкурентів), а середній чек – на 7 % (в середньому по ринку – на 4 %) [11].

Споживча поведінка як визначальний фактор зміни маркетингової стратегії

Природа усіх криз, які виникали в Україні починаючи з 1990-х рр., була суто економічною, натомість потрясіння 2014-2015 рр. істотно відрізняються від попередніх, адже поштовхом для їхнього виникнення стали політичні причини – революційні події на Майдані Незалежності, анексія Криму та воєнні дії на сході країни. Вони призвели до ряду фатальних економічних наслідків, серед яких найбільш руйнівний вплив на роздрібну торгівлю справив інфляційний ріст цін, спровокований, в тому числі, більш ніж

трикратною девальвацією гривні. Як показало дослідження, ці фактори, своєю чергою, спричинили появу двох найсуттєвіших проблем роздрібною торгівлі – проблеми з орендними ставками на нерухомість і різкого зменшення споживчого попиту.

Перша проблема напряму пов'язана з курсовими коливаннями, бо усі без винятку торговельні суб'єкти зіткнулися з неможливістю платити орендні ставки в доларах, з індексацією або з прив'язкою до курсу валют. Тому зусилля роздрібних підприємств зосередилися на переговорах про пільговий курс або про розрив зв'язку ставки оренди і курсу долара. Як показало опитування [12], у 2015 р. 70 % підприємств вважали найкращим розрахунок орендної плати залежно від обсягу виторгу магазину, а 25 % прагнули фіксованої ставки оренди в гривнях. Тож поступово відбувався процес оптимізації платежів – перехід до прийнятних і справедливих для ритейлу умов.

Друга проблема стосується зміни купівельної поведінки споживачів, які були змушені адаптуватися до девальвації гривні і зменшення власних доходів. Про силу впливу економіко-політичних збурень на споживачів свідчить динаміка Індексу споживчих настроїв (ІСН), котрий щомісяця досліджує *GfK Ukraine*. У лютому 2015 року ІСН знизився порівняно з січнем на 4,8 п. і становив 41,1, внаслідок чого впритул наблизився до найнижчого рівня, зафіксованого в січні 2009 р. [13]. На фоні загострення ситуація на Донбасі та дестабілізації валютного ринку особливо сильно – на 5-7 п. – впали індекси очікуваних змін особистого матеріального становища та очікуваного розвитку економіки країни. Одночасно до найвищого за весь час замірів рівня в 161 п. зріс індекс девальваційних очікувань.

В цих умовах люди почали економити. Як показують результати соціопитування, проведеного компанією *Research&Branding Group* у грудні 2016 р. [14], більше половини українців заощаджували на таких повсякденних потребах як одяг/взуття (58 %) і продукти харчування (54 %). Кожен третій українець став економити на побутовій техніці. Чверть жителів країни скоротили витрати на транспорт (25 %) і зв'язок (23 %), а кожен п'ятий – на предмети розкоші і такі великі покупки, як

нерухомість або авто (21 %). Якщо порівнювати з результатами аналогічного опитування, проведеного в березні 2014 р., то кількість українців, які стали економити практично на всіх з перерахованих вище статей витрат, збільшилася в середньому в 1,5-2 рази. Найбільше (майже в 3 рази) зросла кількість тих, хто став економити на комунальних витратах. Разом з тим кількість українців, які ні на чому не економили, скоротилася з 19 % до 3 %.

Покупці поступово змінювали закупівельні звички, переходячи на дешевші альтернативи. Так, дорогі молочні десерти український споживач став замінювати йогуртами, коньяк і горілку – віскі (його ціна майже зрівнялася з ціною на вітчизняний коньяк і горілку), українські та грузинські вина – недорогими винами Європи. В середньому 30 % покупців стали купувати менше риби і морепродуктів, м'яса, овочів та фруктів. Натомість більш ніж на 50 % збільшився продаж м'ясних консервів і паштетів.

Наше дослідження виявило, що найсуттєвішими трансформаціями у купувальній поведінці покупців в умовах кризи 2014 р. є такі:

- відмова від високоякісних товарів та збільшення закупівлі менш якісних та дешевших;
- скорочення обсягу необов'язкових купівель до мінімуму;
- прагнення купувати лише найнеобхідніший набір продуктів;
- цілеспрямоване відвідування магазинів в пошуках акцій;
- «розсіювання» купівлі між кількома торговельними точками з метою пошуку якомога більшої кількості акційних товарів;
- відмова від російських товарів та нарощування попиту на українську продукцію;
- переорієнтація на онлайн-торгівлю як на найдешевший канал продажу.

Можна констатувати, що у 2014-2015 рр. змінився поведінковий механізм купівлі та її структура – люди стали більш прагматичні, почали замислюватися над майбутнім, стали скорочувати бездумні та імпульсивні купівлі. Вони самі почали шукати собі нового, дешевшого, продавця, що свідчить про зміну самого сценарію

купівлі. Така поведінка стає дедалі більш схожою на європейську, адже в Європі незаплановані покупки – радше виняток, ніж правило.

Нові стратегії роздроби у 2014-2015 рр.: чи дійсно нові?

Очевидно, за таких споживчих настроїв про агресивний розвиток роздрібною торгівлі, а саме, активне відкриття нових торговельних точок, йтися не могло. Підтримання стратегії ринкової експансії залишалось в арсеналі лише крупних торговельних мереж, проте й вони істотно скоротили темп зростання. Так, за інформацією *GT Partners Ukraine*, якщо в першому півріччі 2014 р. гравці ринку відкрили 211 торгових точок, то за шість місяців 2015 р. – лише близько 140 [15].

Тож як поводитися в цей період підприємства роздрібною торгівлі? Під час аналізу антикризової поведінки ритейлерів ми зафіксували дві групи стратегій: корекція цін та/або статей витрат і корекція програм продажу (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегії підприємств роздрібною торгівлі України під час кризи 2014-2015 рр.

Базові стратегії	Різновиди стратегій	Дії в рамках стратегії
1. Корекція цін та/або статей витрат	1.1. Зниження цін	- зменшення рівня цін - впровадження товарного кредиту - пролонгування платежів
	1.2. Скорочення витрат	- вимоги до зниження девелоперами орендних ставок на нерухомість - закриття нерентабельних магазинів - скорочення бюджетів на просування товарів - звільнення надлишкового персоналу
2. Корекція програм продажу	2.1. Оптимізація асортименту	- виведення з асортименту малопробиткових або непробиткових товарів - виведення з асортименту російських ТМ - нарощення обсягу українських ТМ - нарощення обсягу власних торговельних марок
	2.2. Оптимізація каналів продажу	- активний розвиток торгівлі через Інтернет - поєднання магазинного та онлайн продажу - відкриття дискаунтерів - відкриття магазинів біля дому

Джерело: розроблено авторами

Перша група стратегій охоплює дії найшвидшого реагування підприємців на скорочення попиту, тому вони безпосередньо пов'язані зі зниженням цін та скороченням найбільш очевидних не виправданих витрат. Другу групу стратегій об'єднує загальний підхід, який ми визначаємо як намагання сфокусуватися на тих видах діяльності (продуктах, товарних лініях, бізнес-процесах тощо), які здатні генерувати найбільші прибутки. Своєю чергою, фокусування може відбуватися і через скорочення недоцільних, і через впровадження нових видів активності або підходів, тому дії в рамках другої групи стратегій можуть бути пов'язані зі збільшенням витрат.

Підприємці роздрібною торгівлі, які дотримувалися стратегій корекції цін і статей витрат, вдавалися до безпосереднього **зниження цін** для утримання покупців, а також використання товарного кредиту і відстрочки платежів. При цьому діяльність багатьох операторів ринку здійснювалася в умовах мінімальної рентабельності, що провокувало щораз більші кредитні зобов'язання, пролонгування термінів оплати і дебіторської заборгованості, зниження якості обслуговування і падіння доходів. Внаслідок цього відбулося посилення конкуренції в економ-сегменті і банкрутство невеликих операторів.

Альтернативно до прямого зниження цін, широко практикувалося **скорочення витрат**, зокрема через зниження ставок оренди, перевід частини витрат в розряд змінних, урізання маркетингових бюджетів (в діапазоні від 30 до 100%), закриття збиткових та малопробиткових торгових точок, скорочення обслуговуючого персоналу, відмову від посередників в імпортуванні продукції тощо.

А ті підприємці, які обрали стратегії корекції програм продажу, зосередилися на оптимізації асортименту та каналів реалізації продукції.

Оптимізація асортименту означає фокусування на найбільш рентабельних продуктах, що, за експертними оцінками, дає змогу заощадити витрати на 10-20% [16]. Скорочення асортименту товарів

на полицях широко практикували майже усі суб'єкти роздрібної торгівлі. Аналіз показав, що основна оптимізація асортименту відбувалася на стику середнього та низького цінового сегментів. Найбільшого «урізання» зазнали крупні роздрібні мережі, в більшості яких перед кризою багато товарних груп нараховували до 10 позицій [17]. Для порівняння: в західних країнах, як правило, товарна лінійка включає 2-3 бренди, котрі займають 60-70 % місця на полиці, і кілька власних торгових марок. Отже, надмірно широкий вибір товарів в супермаркетах створив сприятливий ґрунт і значні резерви для скорочення. Точних цифрових даних про реальне скорочення асортиментних позицій не існує, але за експертними оцінками, кількість товарних позицій зменшилася не менш ніж на 30 % [18].

Проте, на відміну від кризи 2008-2009 рр., коли роздутий асортимент став однією з причин закриття ряду магазинів українських торгових мереж, нинішні керівники врахували гіркий досвід минулих років і зайнялися оптимізацією асортименту завчасно. Відомі роздрібні мережі, такі як *Comfy*, *АТБ*, *Фуриет*, *Велика кишеня*, *Fozzy* щомісячно аналізували продаж і виводили з асортименту товарні одиниці з низькими фінансовими результатами, замінюючи їх новим товаром. Оновлений асортимент формувался за критеріями високої маржинальності і оборотності, які напряду залежать від потреб клієнтів. Виняток для скорочення становив сегмент товарів необхідного попиту (хліб, м'ясо, крупи, молоко та ін.), які зазвичай є низькомаржинальними, проте без них магазин існувати не може.

Лідерами зі скорочення стали російські товарні марки, яким українське суспільство оголосило бойкот. Так, станом на травень 2014 р. продаж товарів з РФ в мережі *Fozzy* в середньому впав на 35 %, окремих марок – більш ніж на 50 % [17]. У західних і центральних регіонах падіння доходило до 60 %, а п'ять торгових мереж в Івано-Франківську, Житомирі та Львові взагалі відмовилися від продажу товарів російського виробництва. Заміщення російського імпорту українськими марками виявилось корисним для ринку, бо підтримало під час кризи національного виробника.

Ще однією тенденцією, пов'язаною з адаптацією асортименту, стало збільшення в супермаркетах частки *private label*, або власних торгових марок. Світовий досвід засвічує, що під час економічного спаду, коли покупці починають заощаджувати, ВТМ показують себе як відмінний антикризовий засіб, який допомагає ритейлерам зберігати прибуток. Покупці охоче переходять на ВТМ у тих групах товарів, де лояльність до брендів невисока (в першу чергу, це бакалея і товари для дому), адже якість ВТМ контролюється ритейлером, а ціна зазвичай на 20-30 % нижча, ніж на брендові товари (за рахунок економії на маркетинговому просуванні товару в торговій точці) [19].

Напрацьований інструмент *private label* допоміг українським ритейлерам пережити кризовий період з мінімальними втратами. Якщо у 2015 р. обсяг продаж роздрібної торгівлі в порівнянних цінах скоротився майже на 19,8 % (до 1 трлн грн), то продаж ВТМ виріс на 19 % (до 21,2 млрд грн) [20]. Причому, всупереч очікуванням, найбільше зростання було зафіксовано в товарних групах, де найвищим попитом користувалися товари відомих торговельних марок.

Нарощування кількості ВТМ відбувалося в мережах *Пако*, *Вопак*, *Ашан*, *Фуриет*, *Таврія-В*, *Космос*, *АТБ* та інших. Лише за 8 місяців 2015 р. частка ВТМ в продовольчих мережах *Таврія-В* і *Космос* зросла на кілька відсотків і становила 12-14 % від обороту [19]. Найбільша частка ВТМ (до 90 % від обороту) припадала на такі товарні категорії, як крупи, борошно та цукор – там, де брендозалежність є найнижчою [15]. Значний обсяг ВТМ також був зафіксований в кондитерській групі і плодово-овочевих консервах, рибній консервації, соліннях і сухофруктах.

Мережі активно просуvalи *private label*, оскільки ці товари, які продавалися за низькою цінами та з високою маржею, генерували додатковий заробіток. Якщо стандартна націнка в українських мережах становила 30-40 %, то на продукції під власним брендом можна було заробити приблизно на 10-15 % більше [19]. В умовах, коли ціна мала для споживачів першорядне значення, ВТМ стали прийнятним вибором, надто стосовно соціальної групи товарів.

Можна стверджувати, що криза стала потужним поштовхом для нарощування обсягу private label, і цей тренд нині зберігається. Дані опитувань свідчать, що 16 % українців, навіть при поліпшенні фінансового становища, продовжать купувати товари власної торгової марки мережі [20]. Це означає, що в українського ритейлу є всі шанси збільшити частку приватних марок в своєму товарообігу з нинішніх 10 % до 25-30 %, як в Польщі та Словаччині.

Реалізуючи стратегію **оптимізації каналів продажу**, роздрібні мережі демонстрували схильність до розвитку мультиформатності – суміщення кількох торговельних форматів в рамках однієї роздрібною мережі. Нами було виявлено два ключових тренди – поєднання оффлайн і онлайн торгівлі, а також освоєння магазинів типу «дискаунтер» та «магазин біля дому».

Найбільш вражаючих масштабів в непростих економічних умовах набув розвиток онлайн-комерції через роздрібні мережі. Навіть ті гравці, які раніше сумнівалися, прийняли рішення про освоєння інтернет-майданчиків – наприклад, компанія «Ультра» (бренди *Baldinini, Levi's, Pierre Cardin, Lagerfeld i Guess*) і група компаній *МТІ*. Цей формат комунікації з покупцями активно освоювали і магазини з продажу побутової техніки та електроніки «Алло» і «Ельдорадо».

За оцінками генерального директора торгового майданчика *Prom.ua*, товарообіг в гривні за підсумками 2015 року зріс на 40-60 %, а кількість замовлень на 20-30 % [21]. В результаті обсяг ринку збільшився з 19 млрд грн у 2014 р. до 25 млрд грн у 2015 р. На тлі зростання курсу долара, інфляції і зростання патріотизму, істотно зріс попит на товари українських виробників – на *Prom.ua* товарообіг українських брендів збільшився в 3 рази, а кількість замовлень – на 20-30 %.

Основними драйверами зростання електронної комерції є збільшення показників проникнення Інтернету і частки онлайн покупців. За даними Світового банку, проникнення Інтернету в Україні щорічно підвищується в середньому на 5 % (у 2015 р. цей показник становив 49 %) [21]. А частка онлайн покупців в роздрібній

торгівлі щороку зростає в середньому на 4 % (у 2015 р. вона дорівнювала приблизно 21 %). Але, в порівнянні із середнім значенням в Європі (12-15 %), частка електронної комерції в роздрібній торгівлі в нашій країні ще дуже низька, тому вона тільки починає розкривати свій потенціал.

Розвиток Інтернет-торгівлі сприяв загостренню конкурентної боротьби операторів за якість сервісу. Рівень сервісу малих торговців став підтягуватися до лідерів, прискорився розвиток інфраструктури для електронної комерції – з акцентуванням на логістиці, проведенні платежів, впровадженні технологій інтеграції зі сторонніми додатковими сервісами. Дедалі більше компаній почали ставитися до електронної комерції не як до моди, а як до стратегічного напрямку розвитку

Крім інтеграції магазинної та інтернет-торгівлі, у 2014-2015 рр. відбувалася поступова зміна формату новостворених магазинів. 75 % відкритих в цей період нових торгових точок – «магазини біля дому» [15]. Наприклад, тільки за півроку 2015 р. львівська, доволі молода мережа мінімаркетів «Близенько» відкрила 10 магазинів біля дому, тим самим розділивши третє місце за темпами розвитку з мережею *АТБ*. Також українські ритейлери вдалися до активного освоєння дискаунтерів – магазинів з низькими цінами. У зміні пріоритетів за форматом, поряд із зменшенням доходів громадян, важливу роль відіграла відсутність відповідних великих приміщень – адже під час кризи Україні будувалося значно менше нових об'єктів торговельної нерухомості. Крім того, якщо у відкриття гіпермаркету треба вкласти близько 24 млн грн, супермаркету – 8-12 млн грн, то «магазин біля дому» обходиться лише в 1 млн грн. [15].

Невикористані можливості для креативності та інновацій

Отже, головною відповіддю сфери роздрібною торгівлі на виклики збурень 2014-2015 рр. стала реактивна адаптація до суттєво змінених вимог клієнтів. Компанії українського ритейлу були сфокусовані переважно на оптимізації операційних процесів та

коригуванні існуючих маркетингових стратегій з метою виживання або збереження прибутковості. Більшість менеджерів і власників підприємств вважали, що для порятунку ситуації потрібно лише скоротити витрати, знизити ціни або посилити збутові програми. З одного боку, оптимізація – це важливо і правильно, але з іншого – це крок короткострокового характеру, і він має доповнюватися далекоглядним баченням розвитку бізнесу. А в Україні майже 90 % підприємців роздробу не мали і не мають стратегічного мислення: горизонт їхнього планування часто обмежується тижнем або місяцем (виняток становлять крупні мережеві оператори, які мають довгострокові плани розвитку мінімум на 2-3 роки) [22]. Ясно, що в нашій країні все дуже непрогнозовано, але хоча б на 70 % розуміти, куди рухається бізнес, чи буде він зростати і яким чином – конче необхідно. Відсутність далекоглядного мислення призвела до того, що 38 % українських споживачів вважають, що їх звичний продуктовий магазин не розуміє і не задовольняє їхні потреби [23].

Переважає більшість підприємців проігнорувала, що криза – це не лише втрати, а й виникнення нових можливостей, і саме цей час є найкращим для пошуку і апробації нових, нестандартних ідей та рішень. Під час криз надзвичайно важливою є інноваційність – у всьому, де тільки можливо: в нових продуктах, методах доставки, сервісах, комунікаціях, нарешті, в бізнес-моделях. Якщо фокусування на найбільш рентабельних продуктах дає змогу скоротити витрати на 10-20 %, зміна бізнес-процесів (спрощення, передача частини функцій на аутсорсинг) – на 5-10 %, перебудова процесів постачання і зміна ІТ-платформи – на 15- 25 %, то повна зміна бізнес-моделі – на 20-30 % [16].

Досвід показує, що компаніям обов'язково слід інвестувати в маркетинг в умовах кризи. Організації, які збільшують маркетингові бюджети та інвестують в інноваційні проекти під час рецесії – або взагалі не втрачають в доходах, або втрачають небагато [24]. Для успіху на ринку компанії повинні використовувати проактивні стратегії – тобто не реагувати на події, а створювати їх. В розвинених країнах вже зрозуміли, що в еру швидкісних змін для

сучасного споживача нове є кращим, ніж ідеальне, тому в плані управління ритейл – це платформа з ядром, яке наполовину фіксоване, в той час як інші ключові елементи вливаються в нього, щоб постійно розширяти досвід в майбутньому. Це єдиний шлях, який може захистити від розпаду і задовольнити щораз більші потреби і бажання людей. Сучасні інноваційні ритейлери – це не просто продавці, а гостинні бізнеси, які створюють місця, де клієнт може не лише заплатити, а й поекспериментувати, захопитися, надихнутися і повеселитися. Фактично фізичні магазини перетворюються на гібридні, експериментальні майданчики (наприклад, ресторан-лабораторія з вивчення потреб клієнтів *McDonald's* в Сиднеї, або магазин *Lush* на Оксфорд Стріт, який пропонує 360-градусне занурення з презентаціями, інтерактивними дисплеями і мультисенсорним медіа-простором). Магазини пропонують дедалі фантастичніші інтерактивні технології продажу: в Німеччині можна зробити замовлення за допомогою Інтернету, а співробітник супермаркету збере його і винесе до парковки, відтак покупцеві навіть не потрібно залишати автомобіль, щоб поповнити запаси. А в США роздрібна мережа Walmart розробляє безпілотний візок для магазину, управляти яким можна буде за допомогою мобільного додатку.

Звичайно, до таких високих технологічних і маркетингових новацій українській роздрібній торгівлі ще далеко, проте окремі приклади впровадження креативних ідей у вітчизняний ритейл все ж таки можна навести. Так, дещо змінюються концепти магазинів. Зокрема з 2015 р. набирає обертів тенденція створення фуд-зон в мережах. Якщо банки і fashion-ритейлери поки що обмежуються відкриттям кав'ярень на своїх майданчиках, то продуктові ритейлери пішли значно далі. Наприклад, концепція «*Сільно*», відкритого в ТРЦ *Gulliver* в жовтні 2015 р., – представлення популярних кухонь з усіх куточків світу. У центрі торгового залу площею 4500 кв. м розміщена фуд-зона з відкритою кухнею «*Страви світу*», де представлено 8 напрямків: німецька, грузинська, узбецька, панамериканська, середземноморська, японська, китайська та українська кухні. Тут же

розташовано кафе з десертами і солодощами ручної роботи, включаючи шоколадний фонтан для дітей, куди можна занурювати зефір або фрукти. Для відвідувачів у торговельному залі розміщено 160 місць. Очікується, що подібні фуд-зони зможуть скласти серйозну конкуренцію традиційному харчуванню.

Дедалі більше популяризуються в ритейлі спеціальні заходи: до прикладу, майстер-класи, які часто проводять магазини для реклами своєї продукції. Так, квіткові магазини дають уроки з флористики, художні – з малювання, книжкові магазини влаштовують презентації книг, зустрічі з авторами і автограф-сесії. Великі торговельні мережі влаштовують «ночі шопінгу», на які запрошуються відомі ведучі і де споживачі отримують знижки і можуть відчувати незвичайну атмосферу свята.

Поступово приходять розуміння, що клієнтам важливо, щоб їм не просто продавали товар, а консультували, тобто щоб пропозиція була складена з урахуванням їхніх індивідуальних потреб. Для цього магазини збільшують кількість консультантів, як це зробила мережа *BILLA*.

У 2014 р. з'явилася відмінна ідея відкривати універмаги і торговельні центри виключно для українських товарів, і у вересні 2016 року в Києві відкрився великий магазин українських брендів *Vci.Svoi*, який виріс з популярного однойменного сезонного ярмарку. У також в столиці на території ТРЦ «*Проспект*» відкрився перший універмаг українських дизайнерів *NAMES'UA modateka*.

Розвиваються і технології автоматизації продаж. Так, лідер автоматизації торгівлі в Україні, компанія *SystemGroup* Україна запропонувала ряд інноваційних продуктів і рішень, здатних оптимізувати діяльність роздрібних мереж і немережевої торгівлі. Серед них – ваги, які друкують чеки і гнучко регулюють розмір друкованої етикетки, в залежності від кількості інформації про продукт, що дає змогу досягати значної економії на витратних матеріалах. Також розробник пропонує технологію для невидимого маркування товарів і тунельні сканери, які можуть ідентифікувати 98 % товарів вже під час руху транспортною стрічкою.

Отже, наше дослідження показало, що більшість підприємств роздрібною торгівлі віддають перевагу реактивній поведінці, пристосовуючись до зміни споживачьких настроїв. Їхні стратегії переважно спрямовані на короткострокову перспективу, тому що передбачають концентрацію на найбільш прибуткових напрямках з метою виживання або збереження доходів. Інноваційність, яка допомагає перетворити негативні аспекти рецесії собі на користь і отримати внаслідок цього довгострокові конкурентні переваги спаду, була і залишається мало притаманною торговельним суб'єктам і оцінюється нами радше як виняток, ніж правило.

Стратегія розвитку менеджменту торговельних підприємств

Визначаючи пріоритети і стратегічні орієнтири розвитку торговельного бізнесу в Україні необхідно зауважити про необхідність становлення конкурентоспроможної системи менеджменту торговельних підприємств. Саме професійний менеджмент може ефективно змінювати поведінку підприємств торговельного бізнесу і розвивати інноваційні моделі розвитку торгової мережі в системі оптової та роздрібною торгівлі. Необхідність системних стратегічних дій менеджменту об'єктивно пов'язано з наступними базовими проблемами торговельного бізнесу.

Перше. Ефективність оптово-роздрібною мережі створює умови для розширеного відтворення виробництва товарів, які проходять оптово-роздрібний цикл продаж. Важливими аргументами є швидкість обороту капіталу, система ціноутворення, розподіл прибутку, процеси інвестування інноваційного продукту, форма контролю за оптово-роздрібною мережею зі сторони основного виробника товарів. Завдання для менеджменту пов'язані не стільки з контролем повного циклу доведення товару до кінцевого покупця, а більше з управлінням (системним впливом) на ці процеси і отриманням позитивного результату. Менеджмент в повній мірі повинен визначати результативність управлінського процесу з

позицій ефективного співвідношення структури виробництва товарів і структури їх продажу на ринку.

Друге. Менеджмент є головним діючим персонажем в забезпеченні повного інноваційного циклу, який системно включає стадії від наукової розробки до практичного втілення з досягненням ефекту дифузії інновації. В інноваційному розвитку економіки ключове значення має повнота інноваційного циклу і процес саме його фінансування, а не окремих його стадій [25, с. 140-144]. Оптово-роздрібні підприємства повинні бути включені в систему реалізації повного інноваційного циклу. Необхідно розвивати інтеграційні процеси торговельних підприємств з виробничими підприємствами і науково-дослідними організаціями, що дасть можливість розвивати інноваційні сфери діяльності торговельного бізнесу. Визначним завданням менеджменту є створення умов виробництва інноваційного продукту і його кінцевої реалізації за цінами для масового споживача. Тут необхідно використовувати механізми управлінського супроводу витрат в системі від виробництва до оптово-роздрібною торгівлі, а також попередній розгляд витрат для розробки науково-дослідної стадії виробництва товару.

Третє. Менеджменту необхідно визначати попередні можливості розвитку споживчих характеристик товару. Важливим є формування так званої «ціни споживання» товару, яка включає стратегічну оцінку можливостей використання товару в період його споживчої експлуатації, а також сервісного обслуговування. Товари, які є результатом інноваційного розвитку галузі чи сфери економіки мають бути включені в систему післяпродажного використання з певними умовами технологічного сервісу як товари ринкової новизни, що потребують висококваліфікованого спеціального обслуговування. Сервісні підприємства повинні підтримувати системи багатofункціональності високотехнологічних товарів, створювати якісні центри ремонту товарів, а також, у разі необхідності, швидко заміну товару з мінімальними затратами споживачів. Стратегічний розвиток споживчих характеристик високотехнологічного товару завжди потребує зворотнього зв'язку від

корпоративних центрів сервісного обслуговування через систему товароруку до виробників високотехнологічних товарів.

Література

1. Голошубова Н. Роздрібна торгівля м. Києва : трансформація формату та структури / Н. Голошубова // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 3. – С. 44-59.
2. Mazaraki A. Internal trade Ukraine in crisis socio-economic challenges / Mazaraki A., Lagutin V. // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 6 (104). – С. 5–18.
3. Шпильова Ю. Б. Роздрібна торгівля України: сучасний стан та перспективи розвитку / Ю. Б. Шпильова, І. М. Царук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 227-232.
4. Ритейл взял курс на расширение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cre.in.ua/articles/2013/10/03/riteyl-vzval-kurs-na-rasshirenje>.
5. ТОП-7 супермаркетів, лідерів експансії на ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vkurse.ua/ua/business/top-7-supermarketov-liderov-ekspansii.html>.
6. Бровинская М. Ритейлеры активно заменяют социальные группы товаров собственными торговыми марками [Электронный ресурс] / М. Бровинская, А. Некрашук // Капитал. – № 046. – 25 июня 2013 г. Режим доступа : <http://www.capital.ua/ru/publication/1081-riteylery-aktivno-zamenyayut-sotsialnye-gruppy-tovarov-sobstvennymi-torgovymi-markami?issue=46>.
7. Украинские граждане менее бережливы, чем жители таких развитых стран, как Германия, Австрия и Испания [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://proretail.info/index.php?id=73&tx_ttnews\[tt_news\]=24038&cHash=0035df0f56](http://proretail.info/index.php?id=73&tx_ttnews[tt_news]=24038&cHash=0035df0f56).

8. Гут И. Где в Украине новые рынки [Электронный ресурс] / И. Гут. – Режим доступа : <http://allretail.ua/topics/33066/>.
9. Мамонов Е. Электронная торговля объединяется с традиционной [Электронный ресурс] / Е. Мамонов. – Режим доступа : <http://retailstudio.org/article/22172>.
10. Киреев А. С ростом продаж в интернете все больше торговцев делают ставку на онлайн-магазины [Электронный ресурс] / А. Киреев. – Режим доступа : <http://retailstudio.org/article/24743>.
11. Гриневская А. Украинский рынок розничной торговли следует прошлогоднему тренду — сети наращивают количество точек продаж и оптимизируют затраты [Электронный ресурс] / А. Гриневская. – Режим доступа : <http://retailstudio.org/article/25331>.
12. Молчанова Е. ЕУ: исследование рынка розничной торговли Украины [Электронный ресурс] / Е. Молчанова. – Режим доступа : http://commercialproperty.ua/cp/archive/article.php?anum=CP_149_12
13. Споживчі настрої в Україні, лютий 2015: погіршення на 4,8 п. до 41,1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/press-release/spozhivchi-nastroji-v-ukrajini-ljutii-2015-pogirshennja-na-48-p-do-411/>.
14. На чем экономят украинцы (2014 – 2016 гг.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rb.com.ua/rus/projects/omnibus/9161/>.
15. Коробчук Е. На сухом пайке. Кризис рынка розничной торговли [Электронный ресурс] / Е. Коробчук. – Режим доступа : <http://ua1.com.ua/rus/publications/na-suhom-pajke.-krizis-rynka-rozничnoj-torgovli-5910.html>.
16. Как и куда развивается торговля в условиях турбулентности на рынке. Итоги «Shop&fashionmaster-2016» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kolesogizni.com/news/kak-i-kuda-razvivaetsja-torgovlja-v-uslovijakh-turbulentnosti-na-rinke-itogi-shop.html>.
17. Ритейлеры заранее готовятся к кризису [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=25695&cHash=768c1c39f4](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=25695&cHash=768c1c39f4).
18. Прасад А. Гендиректор Украинской ассоциации поставщиков торговых сетей : Турецкая продукция из-за российской блокады может подешеветь на 20-50 процентов [Электронный ресурс] / А. Прасад. – Українські новини. – 8 квітня 2016 р. Режим доступа : <http://ukranews.com/interview/1397-gendyректор-ukraynskoj-assocjacyy-postavshhykov-torgovykh-setey-tureckaya-produkcyya-uz-za-rossyyskoj-blokady-mozhet-podeshevet-na-20-50-procentov>.
19. Продовольственные ритейлеры активно продвигают товары под собственными марками торговых сетей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=28935&cHash=f0cfd7dd42](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=28935&cHash=f0cfd7dd42).
20. Шкиль В. Держать марку: почему розничная торговля не может обойтись без private label [Электронный ресурс] / В. Шкиль. – Forbes. Украина. – 4 апреля 2016 г. Режим доступа : <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1414203-derzhat-marku-rochemu-rozничnaya-torgovlya-ne-mozhet-obojtis-bez-private-label>.
21. Некрасов В. На чому заробляли українські онлайн торговці в 2015 році [Електронний ресурс] / В. Некрасов // Економічна правда. – 15 січня 2015 р. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2016/01/15/576650/>.
22. Кризис в Украине изменил поведение покупателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=28213&cHash=04dd25f96f](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=28213&cHash=04dd25f96f).
23. Тенденции развития розничной торговли в Украине и в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sostav.ua/publication/tendentsii-razvitiya-rozничnoj-torgovli-v-ukraine-i-v-mire-71441.html>.
24. Hruzova B. Marketing Strategies during Financial Crisis. Masters dissertation. Final seminar 2009-05-22 [Electronic resource] / B. Hruzova // Accessed mode : <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:239765/FULLTEXT01.pdf>.
25. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е. А. Кузнецов, – Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.

РОЗДІЛ 8

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Балахонова

Сучасний соціально-економічний стан України визначає крайню актуальність постійної державної діяльності по забезпеченню економічної безпеки країни, регіонів, підприємств [1; 2]

В системі забезпечення безпеки підприємництва в даний час реально діють три групи суб'єктів:

1) держава, яка здійснює функції у цій галузі через органи законодавчої, виконавчої, судової влади, правоохоронних органів та спецслужби;

2) недержавні організації в особі приватних охоронних підприємств, служб безпеки, детективних агентств, інформаційних, науково-прикладних, навчальних фірм і шкіл підготовки співробітників, фондів, центрів, зайнятих в сфері забезпечення безпеки;

3) кримінальні структури, що створюють «дах» для боротьби за розділ сфер впливу і власність мафіозних кіл [6, с .7].

Недержавна система безпеки підприємництва як єдине ціле представлена Радою з безпеки підприємництва України і Міжвідомчим центром економічної безпеки. Орієнтовна структура недержавної системи безпеки підприємництва наведена на рис.1.

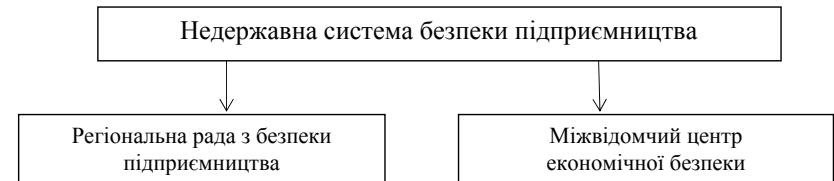


Рис.1. Орієнтовна структура недержавної системи безпеки підприємництва

Рада з безпеки підприємництва в Україні є загальноукраїнським неурядовим об'єднанням, які ставлять собі за мету сприяння державним органам і підприємницьким спілкам в розробці і реалізації законодавства і програм забезпечення безпеки підприємництва, в створенні інфраструктури захисту прав власності та боротьби з недобросовісною конкуренцією.

Рада має в своєму складі ряд координаційних методичних рад, проблемних комісій і асоціацій: по страхуванню та інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємницькими ризиками; з технічних засобів безпеки; у питаннях захисту інформації та ін.

Слід зазначити, що система безпеки підприємництва в Україні повинна бути відкрита і для міжнародного співробітництва, і в першу чергу в рамках ЄС.

Діяльність підприємців в сучасних умовах господарювання в Україні є досить складною. І це пов'язано не тільки із загальним кризовим станом української економіки, що зберігається інфляцією, низьким курсом гривні та іншими макроекономічними деформаціями, але і з рядом специфічних факторів, що підсилюють активізацію загроз безпеки підприємництва. Серед цих чинників найбільше значення мають наступні.

1. Значна ступінь монополізації ринку, частково зберіглася від колишньої адміністративно-командної системи, частково – знову виникла. Одночасно наростає рівень конкурентної боротьби за українські ринки з боку як вітчизняних, так і зарубіжних виробників.

2. Встановлення контролю кримінальних структур над рядом секторів економіки і суб'єктами господарської діяльності.

3. Збереження значного тиску на суб'єкти підприємницької діяльності з боку державних органів (наприклад, в сферах ліцензування, оподаткування).

4. Зростання криміналізації українського бізнесу взагалі і частіше використання кримінальними структурами угод з метою відмивання "брудних" грошей, вивезення їх за кордон та ін.

5. Наявність ряду соціальних проблем – низький рівень доходів населення, безробіття, плінність кадрів, що знижує ступінь відповідальності і збільшує ймовірність схильності працівника до продажу секретів підприємства та іншим незаконним діям.

6. Недосконалість законодавства, яке регулює відносини у сфері підприємництва (що виражається, наприклад, в орієнтації правових норм на боротьбу з наслідками правопорушень, а не з причинами, у невідповідності заподіяної шкоди і застосовуваних санкцій).

7. Відсутність єдності і взаємної узгодженості дій різних правоохоронних органів.

8. Активізація шпигунської і руйнівної діяльності з боку спецслужб розвинених країн і великих компаній, що мають великий досвід в даній сфері діяльності.

9. Відносна молодість українського бізнесу і не відпрацьованість засобів і методів забезпечення власної економічної безпеки, відсутність досвідчених фахівців.

Об'єктом системи виступає стабільний стан суб'єкта безпеки підприємницької діяльності в поточному і перспективному періоді. Саме від об'єкта захисту багато в чому залежать основні характеристики системи забезпечення економічної безпеки. Оскільки об'єкт захисту є складним, багатоаспектним, то ефективне

забезпечення економічної безпеки має ґрунтуватися на комплексному підході до управління цим процесом. Комплексний підхід передбачає врахування в управлінні об'єктом всіх основних його аспектів, і всі елементи керованої системи розглядаються тільки в сукупності, цілісності, єдності. Таким чином, необхідно створення комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності.

Комплексна система забезпечення економічної безпеки підприємництва – це сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються з метою захисту підприємницької діяльності від реальних або потенційних дій фізичних або юридичних осіб, які можуть призвести до суттєвих економічних втрат [6, с. 10].

В основі розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємництва повинна лежати певна концепція.

Концепція висловлює систему поглядів на проблему безпеки підприємства на різних етапах і рівнях виробничої діяльності, а також основні принципи, напрямки і етапи реалізації заходів безпеки. Зарубіжний і вітчизняний досвід забезпечення безпеки свідчить, що для боротьби з усією сукупністю злочинних і протиправних дій необхідна злагоджена й цілеспрямована організація процесу протидії. Причому в організації цього процесу повинні брати участь професійні фахівці, адміністрація підприємства, співробітники і користувачі, що і визначає підвищену значимість організаційної сторони питання.

Накопичений досвід також показує, що:

- забезпечення безпеки не може бути одноразовим актом. Це безперервний процес, що полягає в обґрунтуванні і реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів і шляхів створення, вдосконалення та розвитку системи безпеки, безперервному управлінні нею, контролі, виявленні її вузьких місць і потенційних загроз підприємству;

- безпека може бути забезпечена лише при комплексному використанні всього арсеналу засобів захисту і протидії у всіх структурних елементах виробничої системи і на всіх етапах технологічного циклу. Найбільший ефект досягається тоді, коли всі використовувані засоби, методи і заходи об'єднуються в єдиний цілісний механізм – система безпеки підприємства (СБП).

- ніяка СБП не може забезпечити необхідний рівень безпеки без належної підготовки персоналу і користувачів і дотримання ними всіх встановлених правил, спрямованих на забезпечення безпеки.

З урахуванням накопиченого досвіду СБП можна визначити як організовану сукупність спеціальних органів, засобів, методів і заходів, що забезпечують захист підприємницької діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз (рис. 2).

Організація і функціонування системи безпеки повинні здійснюватися на основі наступних принципів.

1. Комплексність – забезпечення безпеки персоналу, матеріальних і фінансових ресурсів від можливих загроз усіма доступними законними засобами, методами та заходами; забезпечення безпеки інформаційних.

2. Своєчасність – упереджувальний характер заходів забезпечення безпеки. Своєчасність передбачає постановку завдань по комплексній безпеці на ранніх стадіях розробки системи безпеки на основі аналізу і прогнозування обстановки, загроз безпеки, а також розробку ефективних заходів попередження посягань на законні інтереси.

3. Безперервність – вважається, що зловмисники тільки і шукають можливість, як би обійти захисні заходи, вдаючись для цього до легальних і нелегальних методів.

4. Активність. Захищати інтереси фірми необхідно з достатнім ступенем наполегливості, широко використовуючи маневр силами і засобами забезпечення безпеки і нестандартні заходи захисту.

5. Законність. Передбачає розробку системи безпеки на основі чинного законодавства у сфері підприємницької діяльності, інформатизації і захисту інформації, приватної охоронної діяльності,

а також інших нормативних актів з безпеки, затверджених органами державного управління в межах їх компетенції, із застосуванням всіх дозволених методів виявлення і перетину правопорушень.

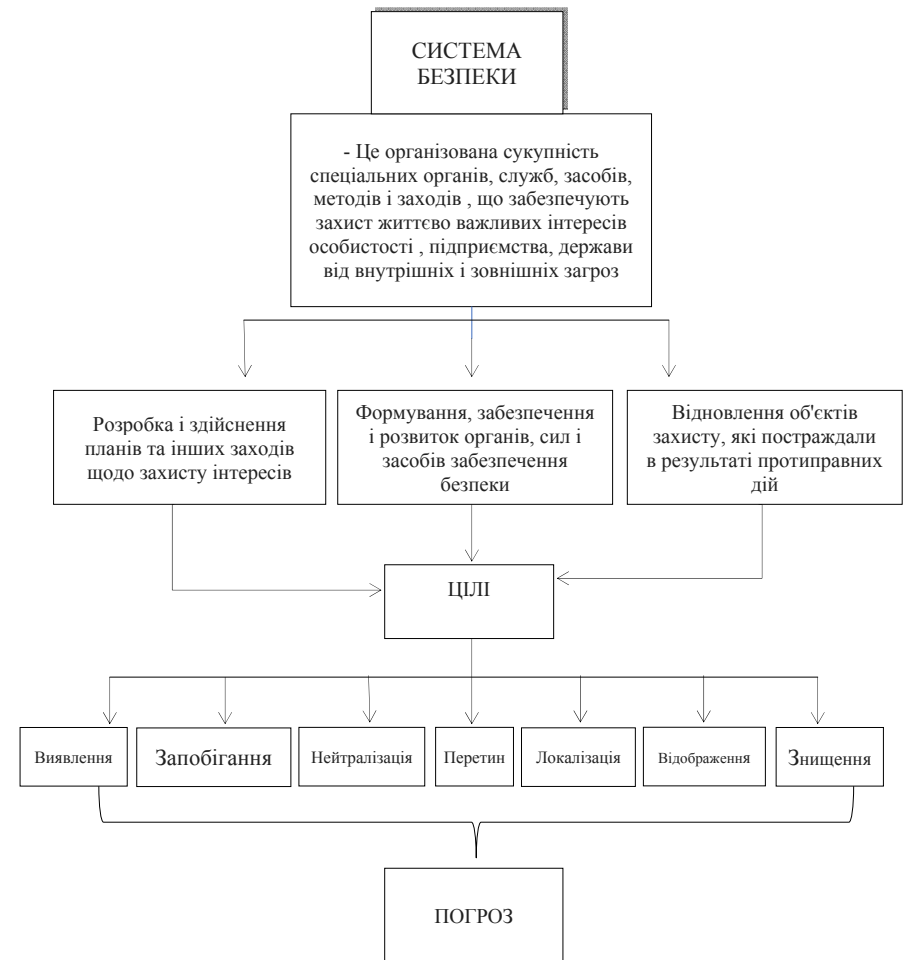


Рис. 2. Система безпеки підприємства [6, с.12]

6. Обґрунтованість. Запропоновані заходи і засоби захисту повинні реалізуватися на сучасному рівні розвитку науки і техніки, бути обґрунтованими з точки зору заданого рівня безпеки та відповідати встановленим вимогам і нормам.

7. Економічна доцільність і порівнянність можливого збитку і витрат на забезпечення безпеки (критерій "ефективність – вартість").

8. Спеціалізація. Передбачається залучення до розробки та впровадження заходів і засобів захисту спеціалізованих організацій, найбільш підготовлених до конкретного виду діяльності із забезпечення безпеки, що мають досвід практичної роботи та державну ліцензію на право надання послуг у цій галузі. Експлуатація технічних засобів і реалізація заходів безпеки повинні здійснюватися професійно підготовленими фахівцями служби безпеки, її функціональних та обслуговуючих підрозділів.

9. Взаємодія і координація. Передбачає здійснення заходів забезпечення безпеки на основі чіткої взаємодії всіх зацікавлених підрозділів і служб, сторонніх спеціалізованих організацій у цій галузі, координацію їх зусиль для досягнення поставлених цілей, а також інтеграцію діяльності з органами державного управління і правоохоронними органами.

10. Удосконалення. Передбачає вдосконалення заходів і засобів захисту на основі власного досвіду, появи нових технічних засобів з урахуванням змін в методах і засобах розвідки і промислового шпигунства, нормативно-технічних вимог, накопиченого вітчизняного і зарубіжного досвіду.

11. Централізація управління. Передбачає самостійне функціонування системи безпеки за єдиними організаційним, функціональним і методологічним принципам з централізованим управлінням діяльністю системи безпеки.

Особливу увагу необхідно приділяти принципом комплексності. Для забезпечення безпеки у всьому різноманітті структурних елементів підприємства, при безлічі загроз і способів несанкціонованого доступу повинні застосовуватися всі види і форми

захисту і протидії в повному обсязі. Неприпустимо застосовувати окремі форми або технічні засоби.

Під комплексною безпекою слід розуміти повне охоплення об'єктів захисту всією сукупністю форм протидії та захисту (охорона, режим, кадри, документи і т.д.) на основі правових, організаційних та інженерно-технічних заходів.

Основною метою системи безпеки підприємства запобігання шкоди його діяльності за рахунок розголошення, витоку несанкціонованого доступу до джерел конфіденційної інформації; розкрадання фінансових і матеріально-технічних засобів; знищення майна і цінностей; порушення роботи технічних засобів забезпечення виробничої діяльності, включаючи і засоби інформатизації, а також запобігання шкоди персоналу підприємства.

Цілями системи безпеки є:

- захист прав підприємства, його структурних підрозділів та співробітників;
- збереження та ефективне використання фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів;
- підвищення іміджу та зростання прибутків за рахунок забезпечення якості послуг і безпеки клієнтів.

Завданнями системи безпеки є:

- своєчасне виявлення і усунення загроз персоналу і ресурсів; причин і умов, що сприяють нанесенню фінансового, матеріального і морального збитку інтересам підприємства, порушення його нормального функціонування і розвитку;
- віднесення інформації до категорії обмеженого доступу (службової та комерційної таємниць, іншої конфіденційної інформації, що підлягає захисту від неправомірного використання) та інших ресурсів – до різних рівнів уразливості (небезпеки) і підлягають збереженню;
- створення механізму і умов оперативного реагування на загрози національній безпеці та прояви негативних тенденцій у функціонуванні підприємства;

- ефективно перетин зазіхань на ресурси і загроз персоналу на основі комплексного підходу до безпеки;

- створення умов для максимального можливого відшкодування та локалізація завданої шкоди неправомірними діями фізичних і юридичних осіб, для послаблення негативного впливу наслідків порушення безпеки на досягнення стратегічних цілей.

До об'єктів, що підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань, відносяться:

- персонал (керівні працівники, виробничий потенціал, який володіє інформацією, що становить комерційну таємницю, працівники зовнішніх служб та інший «уразливий» персонал);

- фінансові кошти (валюта, коштовності, фінансові документи тощо.);

- матеріальні засоби (будівлі, споруди, сховища, устаткування, транспорт і т.д.);

- інформаційні ресурси з обмеженим доступом, що становлять службу і комерційну таємницю, а також інша конфіденційна інформація на паперовій, магнітній, оптичній основі, інформаційні масиви і бази даних, програмне забезпечення, інформативні фізичні поля різного характеру;

- засоби і системи інформатизації (автоматизовані системи і обчислювальні мережі різного рівня та призначення, лінії телеграфного, телефонного, факсимільного пейджингового радіо- і космічного зв'язку, технічні засоби передачі інформації, допоміжні засоби і системи);

- технічні засоби і системи охорони та захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.

Небезпеки – це можливі або реальні явища, події та процеси, які можуть завдати моральної чи матеріальної шкоди підприємству і підприємницькій діяльності.

Небезпека здатна набувати різних форм. Вельми часто вона виступає як наміри, плани, підготовка дій, а також самі дії одних суб'єктів проти інших з метою знищення, пограбування, закабалення, ослаблення і т. д.

Поняття "загроза" родинно поняттю "небезпека". Загроза – це небезпека на стадії переходу з можливості в дійсність. Інакше кажучи, це потенційно можлива або реальна дія зловмисників, здатна завдати моральної чи матеріальної шкоди.

Оскільки загрози, яким доводиться протистояти, дуже різноманітні, то виникає потреба в їх класифікації. Така класифікація загроз приведена на рис.3.

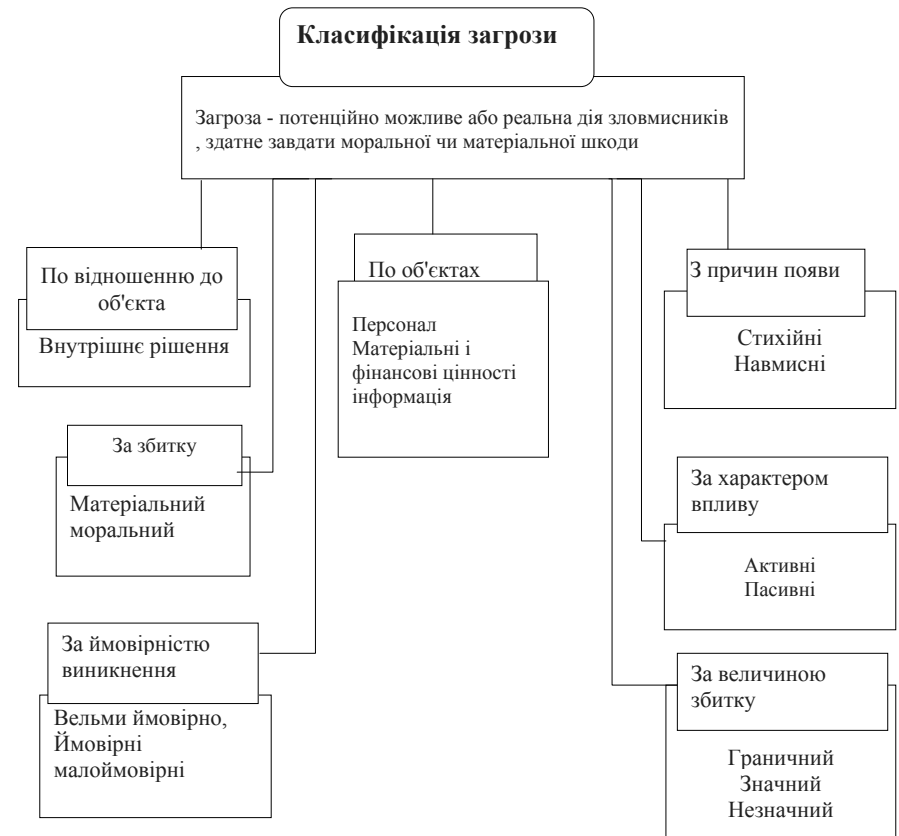


Рис. 3. Класифікація загроз в системі безпеки підприємства [узагальнено на основі 6, с.17]

Погіршення криміногенної обстановки в країні, посилення міжрегіональних зв'язків організованих злочинних груп, зростання їхньої фінансової могутності і технічної оснащеності дають підставу вважати, що тенденція до ускладнення оперативної обстановки навколо комерційних підприємств в найближчому майбутньому збережеться. Звідси випливає необхідність визначення і прогнозування можливих загроз як основи для обґрунтування, вибору і реалізації адекватних захисних заходів. Загальна характеристика загроз безпеки підприємства приведена на рис. 4.



Рис. 4. Основні загрози системі безпеки підприємства [6, с. 18]

Злочинні посягання відносно матеріальних цінностей (продукції), приміщень (в тому числі і житлових), будівель та інших ресурсів проявляються у вигляді:

- ознайомлення з конструкцією, дизайном, виконанням;
- підробки продукції;
- крадіжок;
- промислового шпигунства;
- шахрайства;
- знищення різними шляхами (вибухи, підпали, обстріли і ін.).

На рисунку 5 приведена концептуальна модель безпеки продукції.



Рис. 5. Концептуальна модель безпеки продукції на підприємстві [узагальнено на основі 6, с. 21]

Мета протиправних акцій щодо продукції:

- відвертий терор;
- нанесення серйозного морального і матеріального функціонування;
- вимагання значних сум грошей або будь-яких пільг перед лицем терористичної загрози.

Стосовно інформації та інформаційних ресурсів проявляються такі загрози: цілісності; конфіденційності; повноти доступності.

На рис. 6 приведена концептуальна модель безпеки інформації, що дає уявлення про загрози і їх джерелах, про злочинних цілях, а також про шляхи забезпечення безпеки інформації.

Здійснення загрози інформаційних ресурсів може бути вироблено:

- через наявні агентурні джерела в органах державного управління та комерційних структурах, наявних можливість отримання конфіденційної інформації (суди, податкові органи, комерційні банки та ін.);
- шляхом підкупу осіб, які безпосередньо працюють на підприємстві або структурах, безпосередньо пов'язаних з її діяльністю;
- шляхом перехоплення інформації, що циркулює в засобах і системах зв'язку та обчислювальної техніки за допомогою технічних засобів розвідки і знімання інформації;
- шляхом підслуховування конфіденційних переговорів і іншими способами несанкціонованого доступу до джерел конфіденційної інформації.

Організаційна структура системи безпеки може бути найрізноманітнішою і залежить від виду конкретного підприємства (банк, фірма), його масштабів, форм власності тощо Створювати її необхідно усвідомлено і раціонально, максимально використовуючи досвід фахівців у сфері безпеки бізнесу [6, с. 22].

Структура, чисельність і склад СБФ визначаються реальними потребами фірми і ступенем конфіденційності її інформацією. Залежно від масштабів і потужності організації, її безпека і захист інформації можуть бути забезпечені по-різному: від абонементного обслуговування силами приватних охоронних і детективних структур

до розгортання повномасштабної власної служби і системи безпеки з розвиненою структурою і штатною чисельністю.

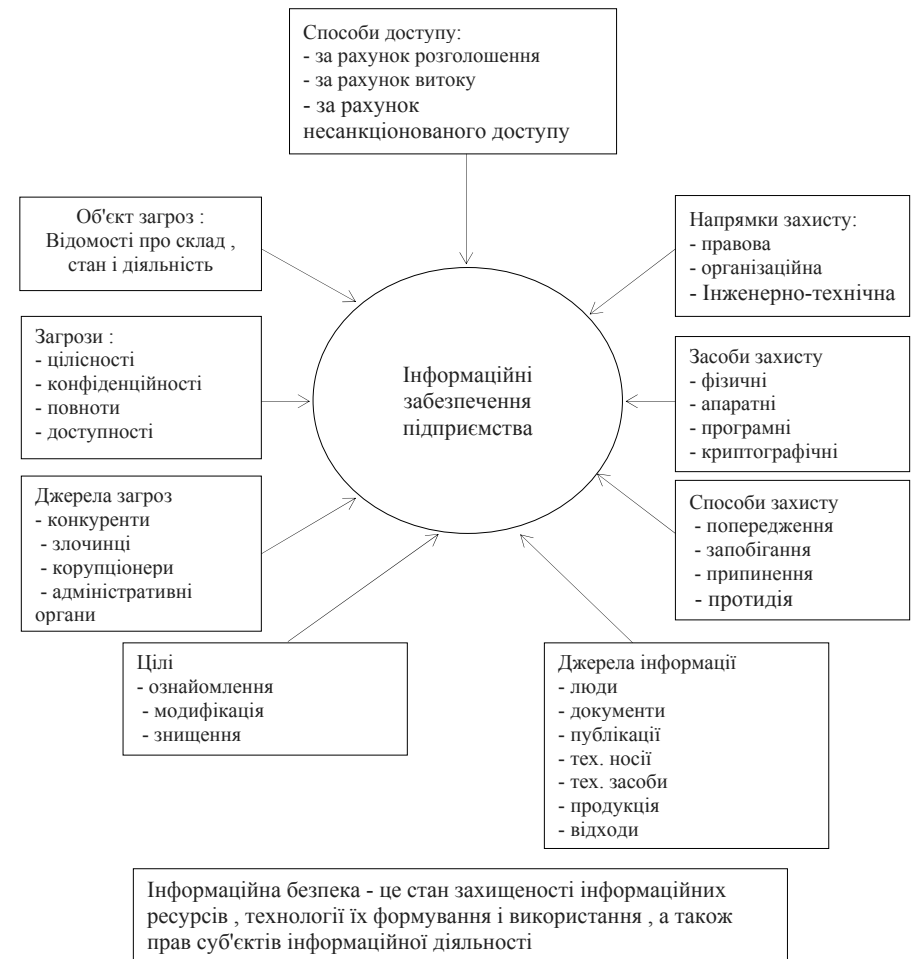


Рис. 6. Концептуальна модель безпеки інформації на підприємстві [162, с. 23]

Опорними точками такої структури є:

- 1) відповідальний керівник системи;

2) рада з безпеки підприємства;

3) служба безпеки підприємства в складі відділів: охорони, режиму, кадрів, документів з грифом «для службового користування», інженерно-технічних засобів безпеки та контророзвідувальної та інформаційно-аналітичної діяльності;

4) лінійні підрозділи підприємства беруть активну участь в забезпеченні економічної безпеки (кадрове, фінансове, планове, юридичне, маркетингу та ін.).

Рішення про створення системи безпеки приймається керівництвом підприємства відповідно до її статуту.

Відповідальний керівник системи підприємства - це або сам директор, або один з його заступників. Він повинен добре знати, що підлягає захисту і охорони і володіти певними знаннями в області безпеки.

Рада з питань безпеки підприємства - це колегіальний орган при керівникові системи безпеки. Рада виконує консультативні функції, а його пропозиції носять рекомендаційний характер. Всі члени ради призначаються директором з числа провідних фахівців, що мають досвід роботи або зацікавлених в забезпеченні безпеки. Основними завданнями ради є:

- оцінка і вироблення основних напрямків діяльності підприємства по забезпеченню економічної безпеки;

- розробка перспективних програм вдосконалення системи безпеки;

- розробка пропозицій про зміст і характер взаємодії з правоохоронними органами, органами місцевого управління, з сусідніми СБП, а також з партнерами, замовниками, споживачами продукції з метою дотримання конфіденційності, встановлення і підтримання інших заходів безпеки;

- розгляд спільних планів підрозділів підприємства щодо забезпечення безпеки;

- розгляд проектів рішень про склад, стан і діяльність системи безпеки по звітних періодах.

Служба безпеки підприємства – самостійний структурний підрозділ. Вона вирішує завдання щодо безпосереднього забезпечення захисту життєво важливих інтересів підприємства в умовах комерційного і виробничого ризику, конкурентної боротьби.

До складу служби безпеки підприємства входять:

- відділ охорони;

- відділ режиму;

- відділ кадрів;

- відділ спеціального документообігу (відділ документів з грифом «комерційна таємниця»);

- відділ інженерно-технічної безпеки;

- відділ контророзвідки та інформаційно-аналітичної діяльності.

Орієнтовна структура системи безпеки підприємства приведена на рис. 7.



Рис. 7. Орієнтовна структура системи безпеки підприємства [узагальнено на основі 6, с. 26]

В трансформаційний період Українська держава повинна здійснювати комплекс заходів по виведенню економіки з кризи, що і буде гарантією економічної безпеки держави, регіонів та вітчизняних суб'єктів господарювання.

Ці заходи будуть проводитися у всіх сферах національної економіки.

Література

1. Стратегія сталого розвитку «України – 2020» // Урядовий кур'єр, 2015. – № 6.
2. Про основи національної безпеки України : Закон України // Урядовий кур'єр. – 2003. – № 139 (із змінами від 15.12.2005р. та 01.07.2010р.).
3. Грунин О. Экономическая безопасность организации / О. Грунин, С. Грунин. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
4. Захарченко В. И. Экономическая безопасность бизнеса : [Уч. пособие] / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Н. В. Халикян. – Одесса : Наука и техника, 2009. – 176 с.
5. Экономическая безопасность и конкурентная разведка : Учебное пособие / Под ред. В. И. Захарченко. – Одесса: Атлант, 2017. – 519 с.
6. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы / В. И. Ярочкин. – М. : Ось-89, 2003. – 352с.

РОЗДІЛ 9

ОЦІНКА РІВНЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

О.Г. Янковий, М.В. Обертайло

Інноваційний тип економічного розвитку все більше стає тим фундаментом, який визначає економічну міць країни, регіонів, окремих підприємств та їх перспективи на світовому ринку. Головною ознакою сучасного розкладу сил на міжнародній економічній арені є суттєвий відрив країн-лідерів від менш потужних країн, які змушені повністю залежати від позиції «активних інноваційних гравців». Саме до таких країн-аутсайдерів в інноваційному економічному розвитку відноситься й Україна. Тому всі питання, що стосуються інноваційного розвитку, зокрема, тенденції його динаміки, короткострокові й довгострокові прогнози на рівні галузевих господарських комплексів, підприємств повинні бути в полі зору сучасних менеджерів, займати провідне місце в їх професійній підготовці.

Аналіз даних Державної служби статистики України показує, що в останній час спостерігаються позитивні зміни в таких показниках

інноваційно-інвестиційної активності в промисловості, як питома вага підприємств, що впроваджували інновації, опанування виробництва інноваційних видів продукції, з них нових видів техніки та ін. [1]. Однак, поряд з цими позитивними змінами в сфері інновацій і інвестицій в промисловості на галузевому рівні, на жаль, проявляються і негативні тренди в даній області господарювання (рис. 1) [2].

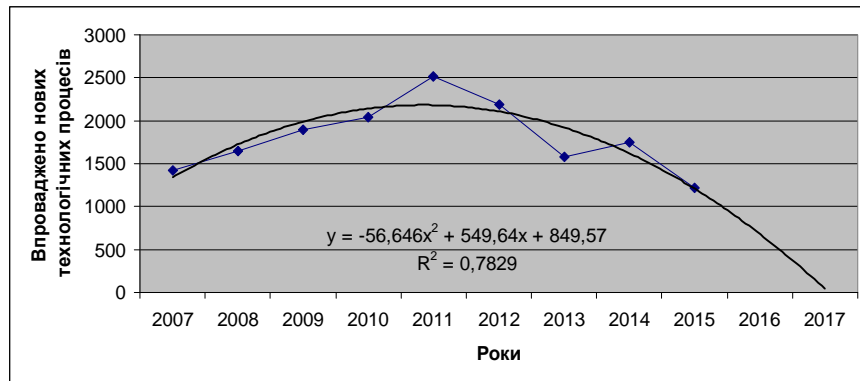


Рис. 1. Впровадження нових технологічних процесів у промисловості України за період 2007-2015 рр. і короткостроковий прогноз на 2016-2017 рр. (побудовано авторами на основі даних [1] за методикою [3, с. 13-29])

Відмітимо, що парабола 2-го ступеню досить надійно (F -критерій дорівнює 25,7) і точно ($R^2 = 0,723$) описує динаміку досліджуваного показника. Наведений прогноз носить попереджувальний характер: якщо керівництво промисловості не здійснить серйозних заходів, спрямованих на злам понижувальної тенденції в динаміці впровадження нових технологічних процесів, яка чітко проявляється з 2012 р., то 2016-2017 рр. будуть характеризувати її подальше зміцнення.

На рис. 2 наведено фінансову сторону проблеми, що обговорюється.

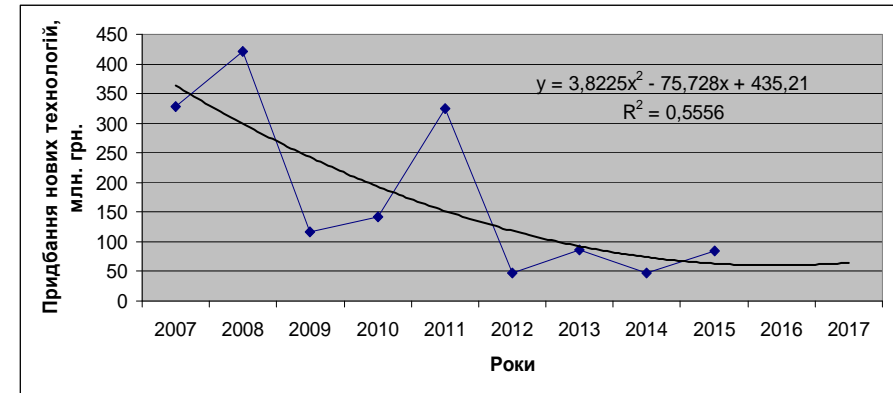


Рис. 2. Придбання нових технологій у промисловості України за період 2007-2015 рр. і короткостроковий прогноз на 2016-2017 рр. (побудовано авторами на основі даних [1] за методикою [3, с. 13-29])

І хоча на рис. 2 помітні суттєві коливання в інвестиціях у нові технології, а параболічний тренд не дуже точний, понижувальна тенденція в динаміці фінансування інновацій спостерігається досить чітко. Тут наведений прогноз теж носить попереджувальний характер.

На рис. 3 наведений лінійний тренд, що характеризує впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих процесів у промисловості України за період 2007-2015 рр. і короткостроковий прогноз на 2016-2017 рр.

Коефіцієнти тренду показують, що в 2006 р. було впроваджено приблизно 710 таких процесів, а в 2015 р. їх було вже тільки 458. Тобто, в середньому за рік кількість ресурсозберігаючих процесів у промисловості зменшувалась на 30,5. Якщо виявлена тенденція збережеться і надалі, то в 2016 р. маловідходних процесів буде впроваджено біля 400, а в 2016 р. ще менше – приблизно 370.

Таким чином, розглянуті на рис. 1-3 графіки свідчать про наявність негативних тенденцій у динаміці деяких показників інноваційної активності в промисловості країни, які підлягають ретельному вивченню з метою розробки конкретних заходів задля їх усунення.

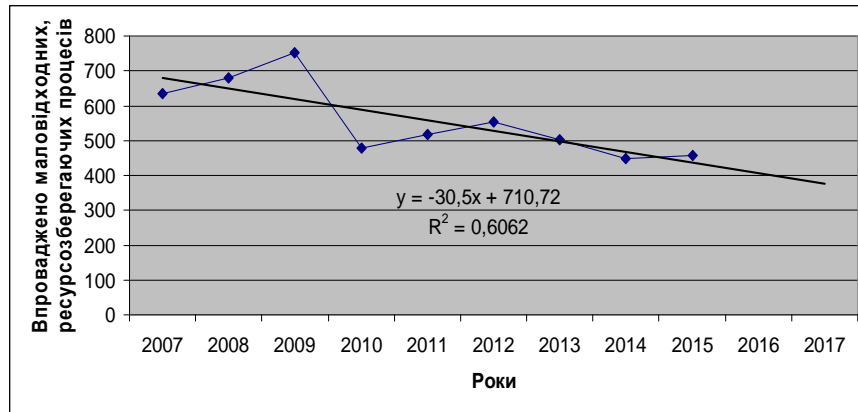


Рис. 3. Впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих процесів у промисловості України за період 2007-2015 рр. і короткостроковий прогноз на 2016-2017 рр. (побудовано авторами на основі даних [1] за методикою [3, с. 13-29])

Зрозуміло, що ті негативні тенденції, які спостерігаються в інноваційно-інвестиційній сфері на макрорівні, мають своє коріння на рівні окремих підприємств і організацій. Тому, перш за все, розглянемо існуючі методи оцінювання інноваційно-інвестиційного розвитку окремого підприємства і групи підприємств.

Ми вважаємо доцільним розділити весь процес, пов'язаний з інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства, на два великих етапи: 1) аналіз стану та динаміки інноваційно-інвестиційної діяльності; 2) реалізацію інноваційно-інвестиційних проектів. Існують різноманітні способи, які дозволяють вирішити дані задачі.

Розпочати можна з проведення на підприємстві *SWOT-аналізу* з метою виявлення можливостей та загроз, сильних й слабких сторін організації. Далі необхідно розрахувати групу показників, що дозволять побачити картину інноваційно-інвестиційного розвитку в цілому. Показники можна поділити на 2 групи: абсолютні та відносні. Серед абсолютних:

- чисельність кандидатів та докторів наук, що працюють на підприємстві; чисельність виконавців науково-технічних робіт (дослідників, техніків, допоміжного персоналу, тощо);

- обсяг виконаних науково-технічних робіт у грошовому вираженні;

- кількість впроваджених інноваційних технічних процесів;

- кількість освоєних нових видів продукції у натуральному вираженні, обсяг реалізованої інноваційної продукції;

- загальна сума витрат на інновації на підприємстві, сума інвестицій на інноваційний розвиток;

- прибуток від реалізації інноваційної продукції та ін.

Щодо відносних показників І.М. Бойчик виділяє ряд показників науково-технічного рівня виробництва. Серед основних показників:

- фондоозброєність праці (відношення вартості основних виробничих фондів до чисельності промислово-виробничого персоналу);

- технічна озброєність праці (відношення вартості активної частини основних фондів до чисельності промислово-виробничого персоналу);

- електроозброєність праці (відношення кількості спожитої електроенергії до чисельності промислово-виробничого персоналу);

- коефіцієнти оновлення і вибуття основних виробничих фондів, а також їх активної частини;

- вікові характеристики виробничого устаткування.

До допоміжних показників автор відносить:

- коефіцієнти механізації виробництва і механізації праці;

- коефіцієнт автоматизації виробництва;

- частка електроенергії, використаної на технологічні цілі [4, с. 216].

До переліку відносних показників вважаємо за потрібне додати:

- питому вагу реалізованої науково-технічної продукції в загальному обсязі виробленої продукції, %;

- наукомісткість виробництва (відношення загальних витрат на інноваційний розвиток до загального обсягу реалізованої продукції);

- частку інвестицій на інноваційний розвиток у загальній сумі інвестицій підприємства, %;
- структуру джерел фінансування інноваційного підприємства, %.
- рентабельність підприємства та інноваційної продукції за видами;
- фондоємність та фондвіддача основних засобів підприємства;
- ступінь фізичного та морального старіння основних засобів;
- рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції;
- рівень екологічності технологічних процесів тощо.

Окрім того, слід зазначити, що всі показники необхідно аналізувати в динаміці, що дозволить зробити вірні висновки.

Сьогодні все популярнішим стає застосування науковцями та практиками *кластерного аналізу*, особливо стосовно вирішення завдань інноваційної діяльності. Так, С. М. Ступак пропонує використовувати даний метод для дослідження інноваційної діяльності підприємств галузі хлібопечення [5, с. 56]. Кластерний аналіз (англ. *Data clustering*) – багатовимірний математико-статистичний метод, який вирішує задачу розбиття заданої вибірки об'єктів на підмножини, що називаються кластерами, так, щоб кожен кластер складався із схожих об'єктів, а об'єкти різних кластерів суттєво відрізнялися один від одного.

З ціллю аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства значна кількість науковців використовує *експертні методи*, зокрема метод *бальних оцінок* і *метод анкетування*. Є.І. Ануфрієва для оцінки ступеня новизни впровадження підприємством технологічних процесів використовувати матрицю бальних оцінок. Для цього складається таблиця, й експерти виставляють бали за 5-ма основними показниками:

- Показник, який визначає ступінь новизни впроваджених технологічних інновацій (комбінаторний вид технологічної інновації – 1 бал, модифікований вид – 2 бали, радикальний вид – 3 бали).
- Показник, що визначає ступінь глибини зміни технологічної інновації, яку впроваджено.

- Показник, який визначає напрям розвитку виробничої системи, в якій впроваджено технологічну інновацію.

- Показник, що визначає, як швидко підприємство реагує на зміни тенденцій на ринку технології, на рівень інноваційного потенціалу даного підприємства.

- Показник, який визначає періодичність впровадження технологічних інновацій, а також вік технологічних процесів, впроваджених на підприємстві [6, с. 6-8].

На нашу думку, методика є аргументованою, простою для розуміння та розрахунку. Але дані, отримані таким способом, будуть мати суб'єктивний характер, бо залежать від поглядів та компетентності експертів. Це недолік будь-якого експертного методу.

Методом анкетування радить користуватися й В.М. Чубай, який пропонує обирати вірну інноваційну стратегію в два етапи: по-перше, визначити загальний рівень інноваційного потенціалу підприємства, по-друге, визначити рівень достатності інноваційного потенціалу підприємства для реалізації конкретних видів інноваційної стратегії. Ця робота здійснюється шляхом порівняння фактичних значень показників з тими значеннями, які є оптимальними для ефективного здійснення інноваційного розвитку. Для цього використовується спеціально розроблена анкета в розрізі п'яти складових (усього 200 показників). Вона дає можливість не тільки проаналізувати рівень інноваційного потенціалу, а й визначити, які недоліки необхідно усунути на підприємстві та значення яких критеріїв значно покращити [7, с. 186].

Дана методика дає змогу отримати більш-менш достовірну інформацію. Але лишається вплив суб'єктивного фактору, існують певні недосконалості в шкалі переведення показників у бали.

Сьогодні популярною є думка, що одним з найбільш доцільних методів визначення рівню інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства – є розрахунок інтегрального показника. В різних джерелах він має різні назви. Так, К. Гончар пропонує розраховувати комбінований індикатор інноваційності і за допомогою результатів

поділяти підприємства на 5 груп: глобальні інноватори, інноватори для внутрішнього ринку, інноватори тільки для себе, імітатори та абсолютно пасивні підприємства [8, с. 131-133].

С.О. Романюк вважає за необхідне знаходити інтегральний інноваційний рівень підприємства:

$$F_{\text{int}} = \prod_{i=1}^k F_i, \quad (1)$$

де F_i – складові інтегрального інноваційного рівня [9, с. 48].

Методика є універсальною, дозволяє кожній галузі або кожному підприємству вибрати власні складові інноваційно-інвестиційного розвитку.

Можна й надалі наводити варіанти використаних методів, бо їх є досить багато. Основні з них були проілюстровані. У цій ситуації є позитивні й негативні моменти. Позитивно те, що з великого розмаїття методів та показників кожен науковець при бажанні може обрати найбільш зручний та зрозумілий для нього. Але при цьому необхідна деяка уніфікація аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності, що дозволить порівняти результати розрахунку декількох суб'єктів господарювання. Для цього, можна запропонувати вивести розрахунок показників інноваційно-інвестиційної діяльності на рівень звітності.

Також необхідно обрати одну-дві методики, які будуть мати директивний характер, тобто розрахунок показників інноваційно-інвестиційного розвитку стане обов'язковим для підприємств. Всі інші методи стануть індикативними, не обов'язковими, але за бажанням їх можна буде застосовувати для внутрішніх розрахунків на підприємстві. Проте, дану проблему необхідно вирішувати на вищому державному рівні та підкріплювати відповідними нормативними актами. Вирішення даного завдання дозволить покращити ситуацію з аналізом інноваційного розвитку на рівні галузі, області та цілої країни, бо на сьогодні доступної статистичної інформації є недостатньо для повного та всебічного розгляду. Також це дозволить окремому підприємству краще розібратися з наявним

станом свого інноваційного потенціалу, зробити вірні висновки та розробити відповідні заходи.

Далі вважаємо за необхідне звернути увагу на етапи управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств. Наступні етапи виділяє А. Сидорова: 1. Визначення «вузьких місць» у сучасних системах управління розвитком підприємства. 2. Розробка збалансованої системи показників інноваційної активності підприємства. 3. Діагностика інноваційного розвитку підприємства. 4. Розробка моделі управління розвитком підприємств на основі процесних інновацій. 5. Оцінка співвідносності синергетичного ефекту підприємства й прибутку від впровадження процесних інновацій [10, с. 31].

Під час критичного аналізу методів дослідження інноваційної діяльності була зазначена наступна особливість: найбільша частина методів спрямована на аналіз інноваційних проєктів, а також на вибір найефективнішого з двох або більше проєктів. Недостатньо уваги приділяється проблемам аналізу рівня інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства до впровадження інновацій. Тому ми вважаємо доречним запропонувати власний алгоритм реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства (рис. 4).

Для найбільшої результативності пропонуємо поділити етапи на 2 групи: етапи першого порядку, на схемі позначені римськими цифрами та етапи другого порядку, або стадії (позначені арабськими цифрами).

До етапів першого порядку відносяться:

I. Аналіз стану інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства (в якому виділяється 3 окремих стадії).

II. Розробка рекомендацій та аналіз їх ефективності (містить у собі 5 стадій).

Послідовність виконання позначена стрілками. Всі етапи підприємство повинно проходити послідовно, не перескакуючи деякі з них. Але не слід забувати, що робота над покращенням стану повинна відбуватися безперервно – не слід зупинятися на впровадженні одного чи двох вдалих проєктів. Необхідно рухатися далі, знову

аналізуючи стан інноваційно-інвестиційної діяльності й пропонуючи нові проекти. Тільки таким способом можна забезпечити підприємству сталий економічний розвиток.

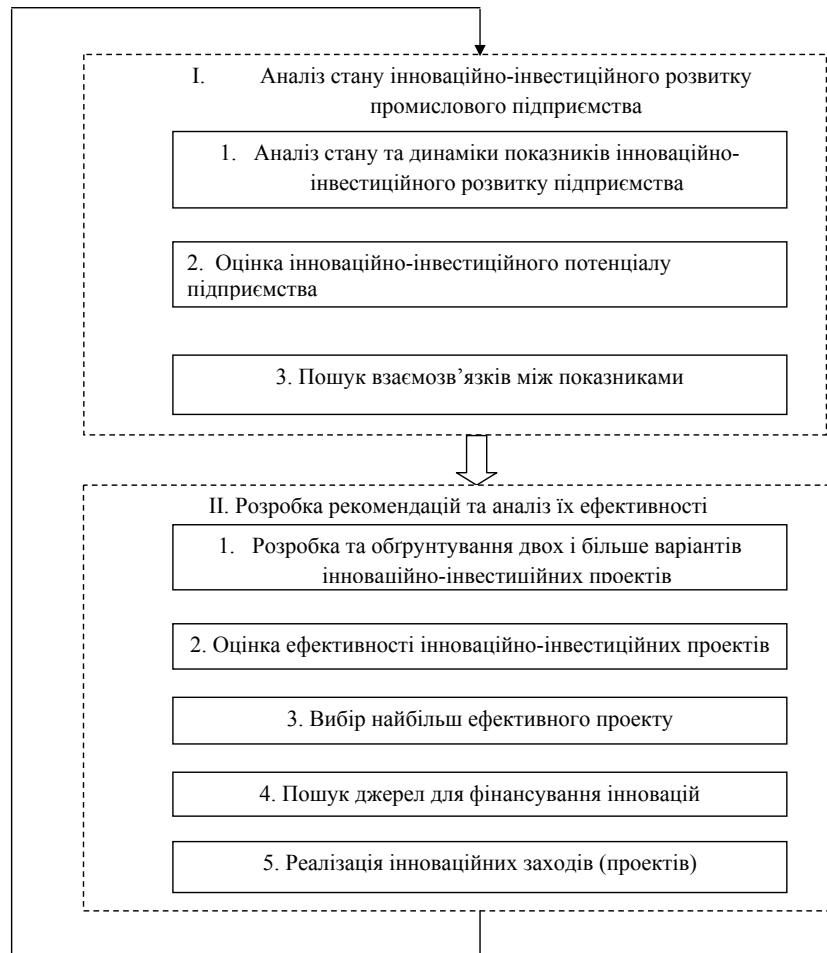


Рис. 4. Алгоритм реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства (розроблено авторами)

Далі, після виділення низки послідовних етапів, необхідно визначитися з методами аналізу даних на кожній стадії. У підрозділі була наведена значна кількість методик. Спробуємо згрупувати їх за етапами (табл. 1).

Таблиця 1

Застосування методів аналізу показників інноваційно-інвестиційного розвитку на окремих етапах реалізації (розроблено авторами)

Етапи реалізації	Методи
I. 1. Аналіз стану та динаміки показників інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. 2. Оцінка інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства 3. Пошук взаємозв'язків між показниками	<i>SWOT</i> -аналіз, системний аналіз, діагностика, розрахунок абсолютних та відносних показників діяльності підприємства, метод експертних оцінок, метод бальних оцінок, модель пошуку індивідуальних відмінностей експертів, розрахунок інтегрального показника рівня інноваційно-інвестиційного розвитку тощо. Факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, кластерний аналіз, таксономічний аналіз, імітаційне моделювання, виробнича функція Кобба-Дугласа тощо.
II. Розробка рекомендацій та аналіз їх ефективності	Модель вибору інновацій, методика розрахунку приведених витрат, методика розрахунку дисконтованих критеріїв ефективності, методика розрахунку показників ефекту та економії, методика оцінювання ефективності інновацій тощо.

На практиці ж найпоширенішою можна вважати методіку розрахунку дисконтованих критеріїв. Підприємства використовують її для оцінки ефективності інноваційних заходів та проектів, у процесі відбору найбільш ефективного проекту з декількох варіантів. Методика розрахунку приведених витрат для рішення практичних завдань на підприємствах використовується дуже рідко.

На сьогодні чітких директивних вказівок щодо використання підприємствами методів аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності немає. Кожне підприємство обирає для себе найраціональніші способи оцінки.

Проаналізовані методи мають свої позитивні та негативні риси. Звичайно, усі разом вони використовуватися не будуть, бо це

приведе до повторювань та трудомістких розрахунків. Але, наголошуємо, що є необхідність у виведенні декількох методик на рівень директивних і внесення ряду показників, що характеризують інноваційно-інвестиційний розвиток, до звітності підприємств.

Звичайно, як було зазначено вище, кожна методика з одного боку доцільна та обґрунтована, а з іншого – має низку недоліків. Тому всебічного та розгорнутого універсального способу аналізу (з використанням одного методу) для будь-якого підприємства не може бути.

Більша частина представлених методик аналізу показників інноваційно-інвестиційного розвитку є широкоживаними, й використовується у теоретичних та практичних цілях. Вони можуть бути застосовані для аналізу стану та динаміки показників інноваційної діяльності, для оцінки інноваційного потенціалу та інвестиційної привабливості конкретного підприємства (*SWOT*-аналіз, системний аналіз, діагностика, розрахунок абсолютних та відносних показників діяльності підприємства, метод експертних оцінок, метод бальних оцінок, модель пошуку індивідуальних відмінностей експертів, розрахунок інтегрального показника рівня інноваційно-інвестиційного розвитку). Під час розробки заходів та рекомендацій з метою покращення роботи можливе застосування наступних методів: модель вибору інновацій, методика розрахунку приведених витрат, методика розрахунку дисконтованих критеріїв ефективності, методика розрахунку показників ефекту та економії, методика оцінювання ефективності інновацій. Проте, використання проаналізованих методик не дає змоги побачити цілісну картину інноваційно-інвестиційного розвитку.

По-перше, традиційний підхід можливий при аналізі одного-двох підприємств. Якщо досліднику необхідно оцінити рівень розвитку групи суб'єктів господарювання (підприємств певної галузі промисловості) та порівняти результати між собою, дослідження за допомогою, наприклад, методики розрахунку показників ефекту та економії, буде дуже складним з громіздкими розрахунками. До того ж, отримані результати важко буде порівнювати.

По-друге, рівень інноваційно-інвестиційного розвитку – багатобічна категорія, що містить у собі певну низку складових, на яку впливає значна кількість чинників на макро-, та мікрорівні.

По-третє, інноваційно-інвестиційний розвиток можна вважати *латентною* категорією. Це складне атрибутивне поняття, яке неможливо кількісно виміряти за допомогою метричної шкали, а можна лише оцінити на основі значень чинників-симптомів. Прикметник «латентний» у перекладі з латинської означає «прихований», «недоступний» [11, с. 51; 12].

Саме тому для аналізу та оцінки рівня інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств окремої галузі, наприклад, машинобудування, доцільно, на нашу думку, використати математико-статистичні методи дослідження. Багатовимірні статистичні методи дозволять подолати зазначені вище недоліки.

У межах багатовимірного статистичного аналізу виконується перегрупування вихідної інформації, що переслідує наступні завдання:

- виділення груп об'єктів зі схожим поєднанням значень ознак,
- виділення груп ознак, що найбільшою мірою відображають образ латентного показника,
- скорочення вихідного ознакового простору без істотної втрати інформації,
- вимір тісноти кореляційного зв'язку між групами ознак,
- багатовимірне шкалювання [11, с. 5].

Слід підкреслити високу ефективність використання різних математико-статистичних методів, зокрема *факторного* і *таксономічного* аналізу.

Факторний аналіз – це багатовимірний статистичний метод, що використовується для дослідження взаємозв'язків між значеннями змінних. Даний аналіз дозволяє вирішити дві важливі проблеми дослідника: описати об'єкт всебічно і, водночас, компактно. За допомогою факторного аналізу можливе виявлення латентних змінних чинників, що відповідають за наявність лінійних

статистичних зв'язків між змінними. Говорячи про факторний аналіз, не можна не згадати кореляційно-регресійний аналіз. Кореляція (або кореляційна залежність) – є статистичний взаємозв'язок двох або декількох випадкових величин. При цьому, зміни значення однієї або декількох величин призводять до систематичної зміни значень інших величин. При використанні даного виду аналізу керуються такими основними критеріями: коефіцієнтом кореляції Пірсона (r) та коефіцієнтом детермінації (R^2). Звісно, ці показники не єдині, але вони є найбільш відомими й часто вживаними [13].

Для дослідження латентних показників популярними на сьогодні є також таксономічний метод дослідження на основі метрик відстані та подібності та метод головних компонент (як різновид факторного аналізу). Зокрема, завдання оцінки таких показників, стискування ознакового простору вирішуються за допомогою вимірювання відстані між об'єктами та еталоном, або антиеталоном. Даний підхід відомий у математико-статистичній літературі як метод таксономічного аналізу [11, с. 31-77].

Використання комп'ютерних програм, зокрема *Excel* та спеціального програмного продукту *STATISTICA* дозволило значно полегшити розрахунки та надало можливість обробляти значні масиви даних. Система містить у собі більш ніж 20 модулів, що реалізують різноманітні напрями статистичного аналізу та прогнозування інформації. Серед них 5 модулів зорієнтовані на вивчення багатовимірних об'єктів: *Cluster Analysis* (Кластерний аналіз), *Discriminant Analysis* (Дискримінантний аналіз), *Factor Analysis* (Факторний аналіз), *Canonical Analysis* (Канонічний аналіз), *Multidimensional Scaling* (Багатовимірне шкалювання).

Після проведення критичного аналізу існуючих методик, за допомогою яких досліджується інноваційна та інвестиційна діяльність та розгляду алгоритмів застосування двох математико-статистичних методів, доцільно сформувавши методику дослідження складових та рівня інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства, враховуючи його специфіку.

На нашу думку, слід виділити сім підгруп складових інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства на мікрорівні. Тобто необхідно розрізнити наступні підгрупи складових [14; 15]:

1. Фінансова. 2. Економічна. 3. Науково-технічна. 4. Кадрова. 5. Соціально-культурна. 6. Організаційно-управлінська. 7. Маркетингова.

Ми вважаємо, що наведені вище підгрупи у повній мірі описують та визначають прямий вплив на інноваційно-інвестиційний розвиток промислових підприємств машинобудівної галузі. Слід зазначити, що складові самі по собі є різними. Деякі з них можна охарактеризувати за допомогою показників, що мають кількісний вимір (грошові одиниці, коефіцієнти, кількість робітників, відсотки). Серед них: фінансова, економічна, науково-технічна та кадрова складові. Оцінювання та аналіз таких складових досить зрозумілий, зводиться до аналізу групи обраних показників, тому його можна проводити за допомогою різних методів дослідження, зокрема математико-статистичних.

Інша ситуація складається з соціально-культурною, організаційно-управлінською та маркетинговою підгрупами. Підібрати показники, які б дозволили докладно проаналізувати зазначені сторони розвитку підприємства (на мікрорівні) або дуже складно, або зовсім неможливо. Зазвичай, їх характеризують та порівнюють за допомогою понять «добре-погано», «краще-гірше», «є-немає» тощо, або використовують експертні методи оцінки: розробляють шкалу з відповідними балами, проводять опитування, експерти виставляють бали, після чого проводиться узагальнення та робляться відповідні висновки.

Для аналізу кількісних складових необхідно обрати групу показників, які дозволять найбільш повно та докладно простежити ступінь розвитку обраної частини. Звернемося до табл. 2. Основне завдання – розподілити показники, які можна підрахувати за даними фінансової звітності підприємств) за відповідними складовими інноваційно-інвестиційного розвитку, зберігаючи при цьому поділ на абсолютні та відносні.

Звичайно ж, такий розподіл можна вважати умовним, бо деякі показники можуть одночасно характеризувати не одну, а декілька складових. Зокрема, такий показник, як фондовіддача може характеризувати як економічну, так і науково-технічну складову. Також, показник рентабельності продукції може відноситися не до показників, що описують науково-технічну складову, а до тих, що описують економічну складову тощо.

Таблиця 2

Показники, що характеризують кількісні складові інноваційно-інвестиційного розвитку (розроблено авторами)

№	Назва кількісної складової	Показники
1	2	3
1.	Фінансова	<i>Абсолютні:</i> Поточні фінансові інвестиції на кінець року. Довгострокові фінансові інвестиції на кінець року. Чистий рух засобів інвестиційної діяльності за рік. Довгострокові зобов'язання на кінець року. Капітальні інвестиції за рік. Фінансові інвестиції за рік. Загальна сума витрат на інновації на підприємстві. <i>Відносні:</i> Доля інвестицій на інноваційний розвиток. Структура джерел фінансування. Фінансовий леверидж. Коефіцієнт автономії. Коефіцієнт фінансової залежності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності.
2.	Економічна	<i>Абсолютні:</i> Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції. Валовий прибуток. Чистий прибуток. <i>Відносні:</i> Витрати на 1 гривню товарної (реалізованої) продукції. Продуктивність праці 1 робітника ПВП. Трудомісткість у розрахунку на 1 робітника ПВП. Рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції. Рентабельність (збитковість) продукції. Рентабельність підприємства.

Продовження табл. 2

№	Назва кількісної складової	Показники
1	2	3
3.	Науково-технічна	<i>Абсолютні:</i> Середньорічна вартість основних виробничих фондів. Обсяг виконаних науково-технічних робіт у грошовому вираженні. Кількість нових технологічних процесів. Кількість освоєних технічних процесів. Кількість освоєних нових видів продукції. Обсяг реалізованої інноваційної продукції. Прибуток від реалізації інноваційної продукції. <i>Відносні:</i> Рентабельність інноваційної продукції. Фондосмність. Фондовіддача. Фондоозброєність. Технічна озброєність праці. Електроозброєність праці. Коефіцієнти оновлення та вибуття ОВФ. Коефіцієнт зносу ОВФ. Коефіцієнт механізації виробництва. Коефіцієнт автоматизації виробництва. Частка електроенергії на технологічні цілі. Питома вага інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції. Рівень екологічності технологічних процесів. Наукомісткість виробництва.
4.	Кадрова	<i>Абсолютні:</i> Чисельність ПВП. Чисельність кандидатів, докторів наук на підприємстві. Чисельність виконавців науково-технічних робіт (дослідників, техніків, допоміжного персоналу). Середня заробітна платня на підприємстві. <i>Відносні:</i> Частка кандидатів, докторів наук на підприємстві. Частка виконавців науково-технічних робіт (дослідників, техніків, допоміжного персоналу).

Для найбільш повного аналізу рекомендується розрахувати більшість показників, що не дублюють один одного.

Перелік показників може бути змінений або доповнений, враховуючи побажання дослідників та сферу діяльності конкретного

підприємства. Так, наукомісткість виробництва є дискусійним показником, що має свої переваги та недоліки. Проте, ми внесли його до переліку, бо він дозволяє проаналізувати стан інноваційної активності промислового підприємства та доволі просто розраховується.

Нами були обрані наступні показники, бо вони дозволяють найбільш повно та різнобічно проаналізувати кожен кількісний складову та рівень інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства машинобудівної галузі у сукупності. Також, вибір саме цих індикаторів ґрунтувався на доступності інформації. Тобто, показники можуть бути взяті з річної фінансової звітності промислових підприємств. А інші (наприклад, наукомісткість виробництва) можуть бути розраховані спеціально за допомогою даних річної фінансової звітності.

Група наведених показників дозволить досліднику проаналізувати стан інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства (або декількох підприємств з метою порівняння). Тобто здійснити перший етап алгоритму реалізації, наведеного на рис 4. Після цього, в залежності від отриманих результатів, можна буде розробляти відповідні рекомендації та аналізувати їх ефективність (другий етап) за допомогою різних методик. Серед них, модель вибору інновацій, методика розрахунку приведених витрат, методика розрахунку дисконтованих критеріїв ефективності, методика розрахунку показників ефекту та економії, методика оцінювання ефективності інновацій.

Узагальнимо все вищесказане за допомогою наступної схеми (див. рис. 5) [14; 15]. Схема дозволяє наглядно побачити взаємозв'язок таких категорій, як чинники на макрорівні, складові інноваційно-інвестиційного розвитку та основні показники діяльності промислового підприємства.

Принцип дії схеми можна проаналізувати на прикладі. Розглянемо науково-технічну складову інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства. Вона дозволяє охарактеризувати рівень наукової та технічної підготовки персоналу підприємства, технічний

стан обладнання, на якому виробляється продукція, рівень його фізичного та морального зносу, можливості переналадки для випуску нової продукції, рівень механізації виробництва, рівень екологічності технологічних процесів та багато іншого.

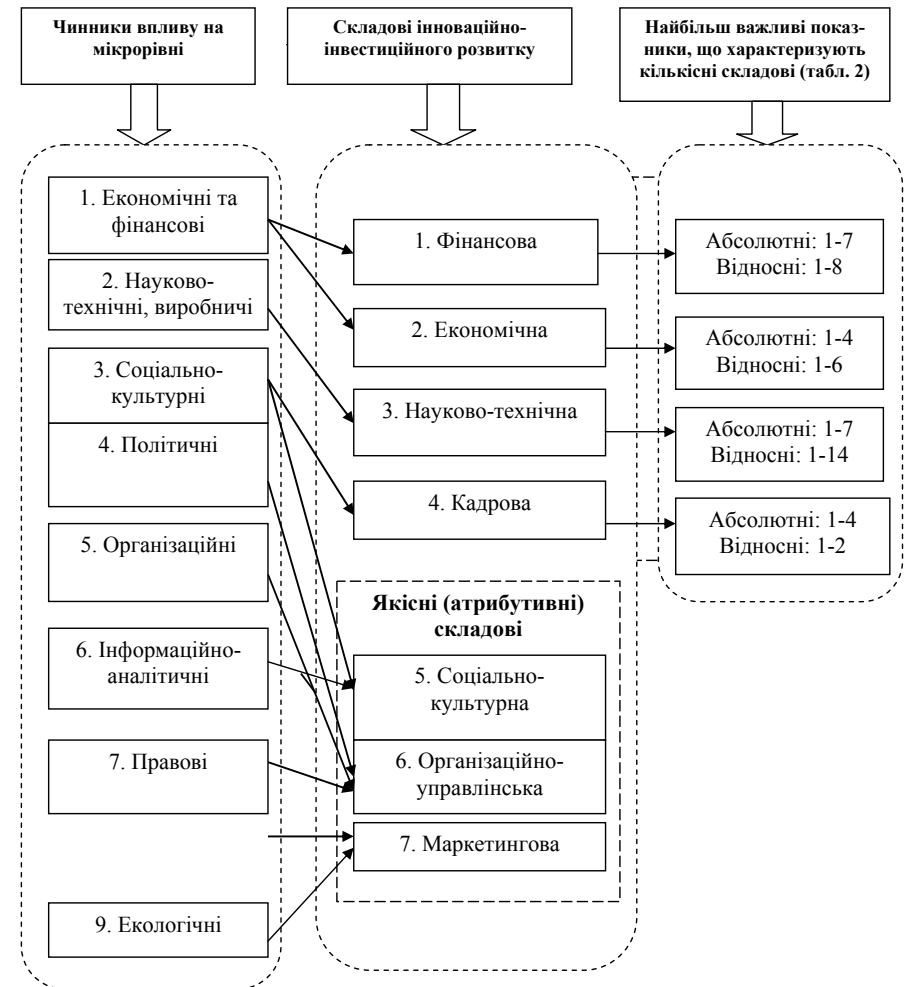


Рис. 5. Взаємозв'язок чинників, складових та показників інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств (розроблено авторами)

Аналіз її стану дозволить зробити висновок, чи спроможне конкретне промислове підприємство виробляти нову продукцію з наявним рівнем технології та обладнанням, що знаходиться у його розпорядженні.

Аналіз цієї складової також дасть можливість побачити «вузькі місця» на підприємстві та допоможе відповісти на питання, що необхідно змінити та покращити для підвищення рівня інноваційно-інвестиційного розвитку даного підприємства. На дану складову на мікрорівні здійснюють вплив різні науково-технічні та виробничі чинники. Серед них можна виділити налагодження схеми впровадження науково-технічних здобутків на практиці. Науково-технічну складову можна проаналізувати за допомогою абсолютних та відносних показників (за даними табл. 2 – абсолютні показники з номерами 1–7, відносні показники з номерами 1–14).

Можна розглянути атрибутивну складову, наприклад, соціально-культурну. Вона показує рівень розвитку корпоративної культури підприємства, інноваційної та інвестиційної культури. Дозволяє дослідити відношення робітників до інновацій: чи виявляють вони зацікавленість до виконання нових завдань та різноманітних інноваційних заходів, або проявляють опір нововведенням. На мікрорівні на дану складову здійснюють вплив соціально-культурні чинники. Серед них відношення керівництва до раціоналізаторських пропозицій та інші. Проаналізувати дану складову можна за допомогою експертних методів (наприклад, за допомогою проведення опиту робітників підприємства).

Далі необхідно проаналізувати кількісні складові інноваційно-інвестиційного розвитку за допомогою математико-статистичних методів.

Кожну з виділених кількісних складових, як і показник рівня інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства, можна вважати латентними показниками. Як зазначалося вище, латентні показники доцільно аналізувати за допомогою багатовимірних методів. Серед них важливе місце займають метод таксономічного аналізу (на основі метрик відстані та схожості) та метод *головних компонент* (як рі-

зновид факторного аналізу). За допомогою цих методів буде проводитися дослідження рівня інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств та його кількісних складових.

Метод таксономії дозволить провести ранжирування групи підприємств за рівнем розвитку кожної кількісної складової та за рівнем інноваційно-інвестиційного розвитку в сукупності. Дасть змогу виділити серед підприємств лідерів, середняків та аутсайдерів шляхом порівняння значень основних обраних показників з еталоном.

Метод головних компонент передбачає послідовний опис новими штучними змінними максимальної дисперсії ознак-симптомів. Тобто, метод дозволяє виявити нові приховані (латентні) показники та чинники, що здійснюють суттєвий вплив на рівень інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. За допомогою методу головних компонент також можна провести ранжирування підприємств. Звісно, вищезазначені методи мають свої переваги та недоліки. На нашу думку, для повного та всебічного аналізу й оцінки рівня інноваційно-інвестиційного розвитку групи підприємств необхідно використовувати обидва методи. Це дозволить подолати недоліки та посилити їх позитивні риси.

Далі, на рис. 6. розглянемо принципову схему оцінки латентного показника (рівень інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства).

Перший рівень аналізу передбачає умову, що латентними показниками є складові інноваційно-інвестиційного розвитку, а ознаками-симптомами – конкретні показники $x_1 - x_{10}$. Кожна складова аналізується окремо, за допомогою метрик відстані та схожості. Тобто, латентний показник «фінансова складова» пояснюється чинниками-симптомами x_1, x_2 та x_3 ; «економічна складова» – x_4, x_5, x_6 ; «науково-технічна складова» – x_7, x_8, x_9 . Для кожного латентного показника 1-го рівня складається своя матриця X . Латентний показник «кадрова складова» пояснюється лише одним чинником симптомом x_{10} , тому матриця для нього не будується. Після

проведення таксономічного аналізу кожної складової отримаємо показники подібності до еталону. Вони й будуть чинниками-симптомами *другого рівня*, на якому аналізується вже інший латентний показник – рівень інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства.

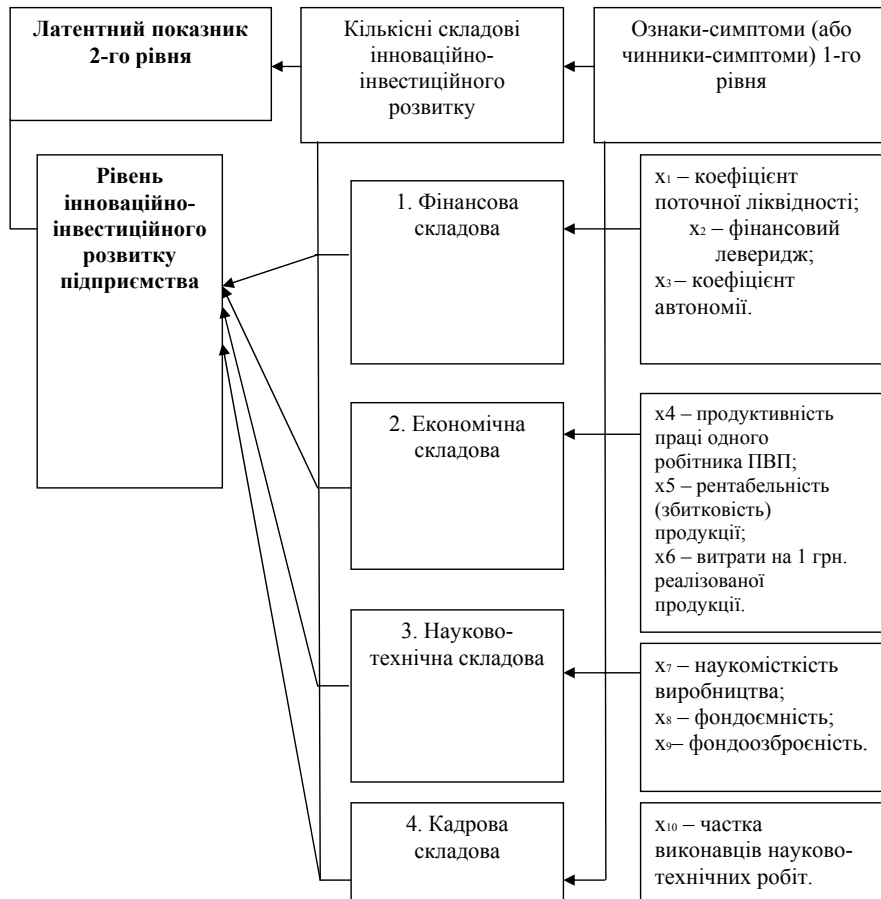


Рис. 6. Дворівнева схема оцінки латентного показника (рівень інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства) та його кількісних складових (розроблено авторами на основі [14; 15])

Таку ж процедуру проводимо з використанням методу головних компонент. Спочатку проаналізуємо кожну складову (латентний показник 1-го рівня) за допомогою чинників-симптомів окремо. Отримаємо нові штучні показники головні компоненти. З їх сукупності оберемо найбільш вагомі і назвемо чинниками-симптомами для аналізу латентного показника 2-го рівня (інноваційно-інвестиційного розвитку). Після проведення аналізу двома математико-статистичними методами доцільно буде порівняти отримані результати між собою. Це дозволить подолати певні недоліки, посилити позитивні риси та зробити правильні висновки.

Таким чином, була запропонована методика дослідження чинників та складових інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства. Надалі буде проведений аналіз та оцінка групи підприємств машинобудівної галузі Одеської області за допомогою представлених методів [15]. Метод таксономічного аналізу, який ще називають методом оцінки латентних показників на основі метрик відстані та схожості, будемо використовувати у подальшому аналізі. Обираємо класичний алгоритм, при цьому відбувається завдання еталону у вигляді точки верхнього полюса та розрахунок відстаней від нього до усіх об'єктів досліджуваної сукупності, визначення подібності точок до еталону. Остання величина розглядається як інтегральна синергетична оцінка латентного показника [11, с. 57]. Розвиток комп'ютерних технологій та програмування дозволили науковцям різних галузей широко використовувати багатовимірні математико-статистичні методи дослідження, зокрема таксономічний та факторний аналіз. У даному дослідженні ми використовували програмний продукт фірми *StatSoft Inc. STATISTICA (V 5.5 A)*, англomовну версію.

Слід зазначити, що чинники-симптоми – показники, що мають кількісний вимір та дозволяють прослідкувати, яким чином латентні показники проявляються на поверхні. Для того, щоб обрати такі симптоми, необхідно дотримуватися деяких умов. По-перше, не треба забувати, що всі ознаки-симптоми, які використовуються для характеристики багатовимірних об'єктів, є кількісними, а не

атрибутивними. Далі, важливими є «принципи достатності» (необхідно використовувати мінімальну але достатню кількість ознак, які всебічно характеризують об'єкти, що вивчаються); «принцип допустимої мультиколінеарності» (кожна ознака повинна бути представлена тільки одним показником, дублювання є небажаним); «принцип достовірності» [11, с. 16].

Також слід відмітити, що дані для розрахунку показників (ознак-симптомів) бралися з відкритої фінансової звітності та безпосередньо на підприємствах, що підкреслює високу ймовірність їх достовірності. Далі, для аналізу скористаємося дворівневою схемою аналізу латентних показників, що зображена на рис. 6.

Почнемо з дослідження першої кількісної складової: «фінансової». Для її аналізу, як вже зазначалося вище, були обрані 3 ознаки-симптоми: коефіцієнт поточної ліквідності, фінансовий леверидж, коефіцієнт автономії. На основі даних фінансової звітності розрахуємо ці показники для 15 машинобудівних підприємств Одеської області та згрупуємо дані в табл. 3.

Таблиця 3

Показники ліквідності та фінансової стійкості підприємств машинобудівної галузі (розраховано авторами)

№ п/п	Назва підприємства	Коефіцієнт поточної ліквідності	Фінансовий леверидж	Коефіцієнт автономії
1	ПрАТ «Будгідравліка»	7,820	0,026	0,8958
2	ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»»	2,091	2,346	0,1990
3	ПАТ «Холодмаш»	1,256	2,886	-0,0281
4	ВАТ «Кіслородмаш»	1,413	0	0,5851
5	ВАТ «Точмаш»	2,860	0,016	0,8287
6	ВАТ «Одеський завод рад.-свердл. верстатів»	1,425	0,039	0,8179
7	ВАТ «Одеський механічний завод»	2,884	0	0,7409
8	ПАТ "Одеський завод с/г машинобудування"	0,523	0	-0,5357
9	ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»	20,518	0	0,9681
10	ВАТ «ЗОНТ»	4,291	0	0,9145
11	ВАТ «Пресмаш»	1,358	0,251	0,4974
12	ПАТ «Катран»	5,754	0,013	0,9299
13	ТОВ «Гідропрес»	2,866	0,051	0,9169
14	ВАТ «Металіст»	0,243	0	0,7476
15	ВАТ «Ізмайльський завод рем.-тех. обладнання»	3,628	0	0,7497

Наведені показники розраховуються наступним чином. Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться шляхом ділення суми оборотних активів та витрат майбутніх періодів на суму поточних зобов'язань за рік. Показник за нормативом не повинен бути нижче одиниці. За дотриманням цієї умови недостатній рівень ліквідності мають підприємства ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування" та ВАТ «Металіст».

Фінансовий леверидж можна розрахувати методом ділення суми довгострокових зобов'язань на кінець року на власний капітал. Норматив показника – менше одиниці. Надмірну суму довгострокових зобов'язань у 2010 р. мали ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»» та ПАТ «Холодмаш». Коефіцієнт автономії розраховується шляхом ділення власного капіталу на баланс. Показник повинен бути більше за 0,5. Так, недостатню суму власного капіталу мають ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»», ПАТ «Холодмаш», ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування" та ВАТ «Пресмаш».

Далі, керуючись алгоритмом, наведеним на рис. 6, проведемо дослідження фінансової складової. Матриця для оцінки шуканого латентного показника буде мати наступний вигляд (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця ознак-симптомів латентного показника «фінансова складова» (розраховано авторами)

№ п/п	x1	x2	x3
1	7,820	0,026	0,8958
2	2,091	2,346	0,1990
3	1,256	2,886	-0,0281
4	1,413	0,000	0,5851
5	2,860	0,016	0,8287
6	1,425	0,039	0,8179
7	2,884	0,000	0,7409
8	0,523	0,000	-0,5357
9	20,518	0,000	0,9681
10	4,291	0,000	0,9145
11	1,358	0,251	0,4974
12	5,754	0,013	0,9299
13	2,866	0,051	0,9169
14	0,243	0,000	0,7476

Далі визначимо, які ознаки-симптоми є стимуляторами, які дестимуляторами. Стимулятор – це чинник-симптом, зростання якого є бажаним з точки зору латентного показника. Навпаки, дестимулятор – це чинник-симптом, зростання якого є небажаним з точки зору латентного показника. Отже, ознаки-симптоми x_1 та x_3 є стимуляторами, x_2 – дестимулятор.

За допомогою програми *STATISTICA* (V 5.5 A), модуля «Кластерний аналіз» (*Cluster analysis*) була отримана точка еталону з координатами (3,307616; -0,40887; 0,827352) та побудована матриця евклідових відстаней між об'єктами.

Розрахуємо метрики відстаней (d_i) та схожості (μ_i) кожного об'єкта з еталоном та проранжуємо їх (табл. 5).

Таблиця 5

Результати оцінки фінансової складової за класичним алгоритмом таксономічного аналізу (розраховано авторами)

№ п/п	Назва	d_i	μ_i	Ранг
1	ПрАТ «Будгідраліка»	2,537579	0,282679	2
2	ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»»	4,825449	0,171661	13
3	ПАТ «Холодмаш»	5,485829	0,154182	15
4	ВАТ «Кіслородмаш»	3,913583	0,203517	10
5	ВАТ «Точмаш»	3,535866	0,220465	7
6	ВАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів»	3,823288	0,207327	9
7	ВАТ «Одеський механічний завод»	3,556019	0,21949	8
8	ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування"	5,321799	0,158183	14
9	ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»	0	1	1
10	ВАТ «ЗОНТ»	3,237812	0,235971	4
11	ВАТ «Пресмаш»	3,985734	0,200572	11
12	ПАТ «Катран»	2,945073	0,253481	3
13	ТОВ «Гідропрес»	3,521977	0,221142	6
14	ВАТ «Металіст»	4,075388	0,197029	12
15	ВАТ «Ізмайльський завод ремонтно-технологічного обладнання»	3,406263	0,22695	5

Серед 15 машинобудівних підприємств за рівнем оцінки фінансової складової лідерами можна вважати ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин», ПрАТ «Будгідраліка» та ПАТ «Катран». Аутсайдерами є ПАТ «Холодмаш», ПАТ "Одеський завод

сільськогосподарського машинобудування" та ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»». Всі інші підприємства можна віднести до групи середняків.

Таким чином, була проаналізована перша складова інноваційно-інвестиційного розвитку. Далі дослідження буде проводитися за аналогічною схемою, тому докладно описувати аналіз кожної складової ми не будемо. Відмітимо тільки отримані результати.

Далі дослідимо економічну складову промислових підприємств машинобудівної галузі. Латентний показник пояснюється трьома ознаками-симптомами: x_4 – продуктивність праці 1-го робітника ПВП, x_5 – рентабельність (збитковість) продукції, x_6 – витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Після цього, побудуємо матрицю латентного показника «економічна складова» (табл. 6).

Визначимо серед її чинників-симптомів стимулятори та дестимулятори. Так, x_4 , x_5 є стимуляторами, а x_6 – дестимулятор. За допомогою програми *STATISTICA* (V 5.5 A), модуля «Кластерний аналіз» (*Cluster analysis*). В результаті аналізу була отримана точка еталону з координатами (2,728104; 0,419384; -0,31181).

Таблиця 6

Матриця ознак-симптомів латентного показника «економічна складова» (розраховано авторами)

№ п/п	x_4	x_5	x_6
1	0,180	-23,360	35,0700
2	95,780	0,172	0,7100
3	29,440	-0,292	1,0000
4	13,470	0,038	0,8300
5	23,530	-0,087	0,8200
6	37,570	-1,367	0,7500
7	79,370	0,000	0,8200
8	5,160	-1,496	0,6200
9	199,920	-0,433	0,9200
10	53,870	-0,039	0,8900
11	108,240	0,002	0,9900
12	17,940	-0,995	0,6300
13	0,010	-4,869	200,2500
14	27,610	-0,032	0,7100
15	86,110	-2,188	0,2500

Знову розрахуємо метрики відстаней (d_i) та схожості (μ_i) кожного з 15 об'єктів з еталоном та згрупуємо інформацію в табл. 7.

За результатами оцінки латентного показника «економічна складова» до групи лідерів можна віднести ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин», ВАТ «Пресмаш» та ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»».

Таблиця 7

Результати оцінки економічної складової за класичним алгоритмом таксономічного аналізу (розраховано авторами)

№п/п	Назва	d_i	μ_i	Ранг
1	ПрАТ «Будгідрравліка»	5,43738	0,1553427	15
2	ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»»	1,919129	0,3425679	3
3	ПАТ «Холодмаш»	3,142628	0,2413926	8
4	ВАТ «Кіслородмаш»	3,436022	0,2254272	12
5	ВАТ «Точмаш»	3,250851	0,235247	10
6	ВАТ «Одеський завод рад.-сверд. верстатів»	3,00293	0,249817	7
7	ВАТ «Одеський механічний завод»	2,221729	0,3103923	5
8	ПАТ "Одеський завод с/г машинобудування"	3,599951	0,2173936	13
9	ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»	0,102247	0,9072374	1
10	ВАТ «ЗОНТ»	2,691693	0,2708784	6
11	ВАТ «Пресмаш»	1,689794	0,3717756	2
12	ПАТ «Катран»	3,359265	0,2293965	11
13	ТОВ «Гідропрес»	5,411837	0,1559615	14
14	ВАТ «Металіст»	3,175552	0,2394893	9
15	ВАТ «Ізмаїльський завод рем.-тех. обладнання»	2,134296	0,3190509	4

До групи аутсайдерів належать: ПрАТ «Будгідрравліка», ТОВ «Гідропрес» та ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування". Інші машинобудівні підприємства з вибірки можна вважати середняками.

Тепер проаналізуємо «науково-технічна складову». Даний латентний показник пояснюється трьома ознаками-симптомами: x_7 – наукомісткість виробництва, x_8 – фондоемність, x_9 – фондоозброєність. Побудуємо матрицю латентного показника «науково-технічна складова» (див. табл. 8).

Таблиця 8

Матриця ознак-симптомів латентного показника «науково-технічна складова» (розраховано авторами)

№ п/п	x_7	x_8	x_9
1	0	1167,460	204,32
2	0,010	0,520	49,60
3	0	2,820	82,97
4	0,067	2,960	39,84
5	0,002	0,920	21,74
6	0,014	4,510	169,43
7	0,009	0,140	14,23
8	2,375	40,760	210,33
9	0,102	2,550	510,60
10	0,003	0,560	29,91
11	0,884	1,410	153,00
12	0	4,020	72,04
13	0	16738,38	202,89
14	0	0,660	18,17
15	0	0,490	42,51

Визначимо серед чинників-симптомів стимулятори та дестимулятори. Так, x_7, x_9 є стимуляторами, а x_8 – дестимулятор.

За допомогою програми *STATISTICA* (V 5.5 A), модуля «Кластерний аналіз» (*Cluster analysis*). В результаті аналізу була отримана точка еталону з координатами (3,378867; -0,27774; 2,981004). Після цього, розрахуємо метрики відстаней (d_i) та схожості (μ_i) кожного з об'єктів з еталоном та згрупуємо інформацію в табл. 9.

За результатами табл. 9 відмітимо, що лідерами з оцінки науково-технічного розвитку можна вважати ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування", ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин» та ВАТ «Пресмаш». До групи аутсайдерів відносимо ТОВ «Гідропрес», ВАТ «Одеський механічний завод» та ВАТ «Металіст». Всі інші підприємства можна вважати середняками.

Перейдемо до розгляду останньої кількісної складової – «кадрової».

Таблиця 9

Результати оцінки науково-технічної складової за класичним алгоритмом таксономічного аналізу (розраховано авторами)

№п/п	Назва	d_i	μ_i	Ранг
1	ПрАТ «Будгідравліка»	4,425817	0,184304	4
2	ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»»	5,13445	0,163014	9
3	ПАТ «Холодмаш»	4,973966	0,167393	6
4	ВАТ «Кіслородмаш»	5,121972	0,163346	8
5	ВАТ «Точмаш»	5,292399	0,158922	12
6	ВАТ «Одеський завод радіально-свердильних верстатів»	4,547019	0,180277	5
7	ВАТ «Одеський механічний завод»	5,325528	0,15809	14
8	ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування"	2,300108	0,30302	1
9	ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»	3,582277	0,218232	2
10	ВАТ «ЗОНТ»	5,247182	0,160072	11
11	ВАТ «Пресмаш»	3,60904	0,216965	3
12	ПАТ «Катран»	5,029499	0,165851	7
13	ТОВ «Гідропрес»	5,886414	0,145213	15
14	ВАТ «Металіст»	5,314004	0,158378	13
15	ВАТ «Ізмаїльський завод ремонтно-технологічного обладнання»	5,183322	0,161725	10

Так як даний латентний показник пояснюється лише одним чинником-симптомом x_{10} – частка виконавців науково-технічних робіт, проводити аналіз на основі метрик відстаней та схожості є недоцільним. Тому наведемо дані за ознакою-симптомом і будемо використовувати їх для аналізу на другому рівні (табл. 10).

Показник чисельності промислово-виробничого персоналу був зібраний з відкритої фінансової звітності, а інформація щодо чисельності виконавців науково-дослідних робіт (дослідників, виконавців та виробничого персоналу) знайдена безпосередньо на підприємствах, що розглядаються. Показник частки виконавців науково-технічних робіт розрахований способом ділення чисельності виконавців науково-дослідних робіт відповідно на чисельність промислово-виробничого персоналу.

За наявними даними кращі результати показали підприємства ПрАТ «Будгідравліка», ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин» та ВАТ «Ізмаїльський завод ремонтно-технологічного

обладнання». Найгірші результати у ТОВ «Гідропрес», ВАТ «ЗОНТ» та ВАТ «Одеський завод радіально-свердильних верстатів».

Таблиця 10

Показники, що характеризують кадрову складову (розраховано авторами)

№ п/п	Чисельність ПВП, чол.	Чисельність виконавців (дослідників, техніків, доп. персоналу), чол.	Частка виконавців у загальній кількості ПВП, коеф.	Ранг за кадровою складовою
1	8	2	0,2500	1
2	214	10	0,0467	9
3	145	8	0,0552	7
4	225	11	0,0489	8
5	155	7	0,0452	10
6	216	8	0,0370	12
7	73	5	0,0685	5
8	106	7	0,0660	6
9	24	6	0,2500	1
10	218	1	0,0046	13
11	152	2	0,1320	3
12	34	4	0,1176	4
13	33	0	0	14
14	22	1	0,0455	11
15	18	3	0,1667	2

Таким чином, маємо всі дані, щоб провести аналіз на *другому рівні*. Латентним показником другого рівня є «рівень інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства». Чинниками-симптомами для нього будуть метрики подібності, що були отримані в результаті дослідження фінансової – μ_1 , економічної – μ_2 , науково-технічної складових – μ_3 , а також показник x_{10} (μ_4) у чистому вигляді, що характеризує кадрову складову. Отже, маємо чотири ознаки-симптоми, що пояснюють обраний латентний показник. Побудуємо матрицю дослідження латентного показника другого рівня (табл. 11).

Усі ознаки-симптоми є стимуляторами, так як чим більша подібність до еталону, тим краще. Зростання показника частки виконавців науково-технічних робіт також є бажаним. Для проведення дослідження використаємо також класичний метод таксономічного аналізу та оберемо евклідову метрику відстані.

Таблиця 11

Матриця ознак-симптомів латентного показника «рівень інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства»
(розраховано авторами)

№ п/п	μ_1	μ_2	μ_3	μ_4
1	0,282679	0,155343	0,184304	0,250
2	0,171661	0,342568	0,163014	0,047
3	0,154182	0,241393	0,167393	0,055
4	0,203517	0,225457	0,163346	0,049
5	0,220465	0,235247	0,158922	0,045
6	0,207327	0,249817	0,180277	0,037
7	0,219490	0,310392	0,158090	0,069
8	0,158183	0,217394	0,303020	0,066
9	1,000000	0,907237	0,218232	0,250
10	0,235971	0,270878	0,160072	0,005
11	0,200572	0,371776	0,216965	0,013
12	0,253480	0,229396	0,163851	0,118
13	0,221142	0,155962	0,145213	0,000
14	0,191729	0,239489	0,158378	0,046
15	0,226850	0,319051	0,161725	0,167

Далі, як і раніше, використовуємо програму *STATISTICA* (V 5.5 A), модуль «Кластерний аналіз» (*Cluster analysis*). В результаті аналізу отримуємо точку еталону з координатами (3,565499; 3,398356; 3,077792; 2,099966) і наступні значення відстаней (d_i) та схожості (μ_i) кожного з об'єктів з еталоном (табл. 12).

Так, за рівнем інноваційно-інвестиційного розвитку до групи лідерів при ранжируванні за показником μ_i можна віднести ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин» – 1-ше місце, ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування" – 2-ге місце та ВАТ «Пресмаш» – 3-тє місце. До групи аутсайдерів належать ТОВ «Гідропрес» – 15-те місце, ВАТ «Металіст» – 14-те місце та ВАТ «ЗОНТ» – 13-те місце.

Таким чином, був проведений дворівневий таксономічний аналіз латентного показника «рівень інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства» та його кількісних складових, та проведене ранжирування 15 машинобудівних підприємств Одеської

області. Далі, для більш розгорнутого дослідження та уточнення отриманих результатів, звернімося до одного з алгоритмів факторного аналізу, а саме до *методу головних компонент*.

Таблиця 12

Результати оцінки рівня інноваційно-інвестиційного розвитку за класичним алгоритмом таксономічного аналізу
(розраховано авторами)

№п/п	Назва	d_i	μ_i	Ранг
1	ПрАТ «Будгидравліка»	6,204205	0,138808	5
2	ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»»	6,683494	0,130149	9
3	ПАТ «Холодмаш»	6,926683	0,126156	12
4	ВАТ «Кіслородмаш»	6,914998	0,126342	10
5	ВАТ «Точмаш»	6,915101	0,126341	11
6	ВАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів»	6,681232	0,130187	8
7	ВАТ «Одеський механічний завод»	6,603407	0,13152	7
8	ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування"	6,053089	0,141782	2
9	ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»	2,124506	0,320051	1
10	ВАТ «ЗОНТ»	6,955834	0,125694	13
11	ВАТ «Пресмаш»	6,101094	0,140823	3
12	ПАТ «Катран»	6,496439	0,133397	6
13	ТОВ «Гідропрес»	7,554532	0,116897	15
14	ВАТ «Металіст»	6,981793	0,125285	14
15	ВАТ «Дзмізьський завод ремонтно-технологічного обладнання»	6,193841	0,139008	4

Вихідні дані для дослідження залишаються тими ж, які були використані при таксономічному аналізі. Тобто, будемо проводити дворівневе дослідження латентних показників на основі десяти чинників-симптомів. На першому рівні латентними показниками будуть кількісні складові. На другому етапі – рівень інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства. Для проведення аналізу скористаємося програмою *STATISTICA* (V 5.5 A), модуль «Факторний аналіз» (*Factor Analysis*).

На першій стадії застосовувались вже відомі матриці попереднього таксономічного методу. Тобто, для аналізу латентного показника «фінансова складова» вихідними даними буде матриця з

табл. 4, «економічна складова» – матриця з табл. 6, «науково-технічна складова» – з табл. 8. Результати дослідження за трьома складовими є схожими.

Дослідження першого рівня показало, що всі ознаки-симптоми трьох складових мають відсоток загальної дисперсії вище, ніж 10 %, тобто задовольняють емпіричному критерію [13, с. 49]. Для фінансової складової найбільша частка варіації припадає на показник коефіцієнту поточної ліквідності (59,1%), для економічної складової – продуктивність праці одного робітника ПВП (53,7%), для науково-технічної – наукомісткість виробництва (41,8%).

При аналізі фінансової складової було виявлено, що всі три ознаки-симптоми мають високі чинникові навантаження та мають складність 1. Головна компонента F_1 тісно пов'язана з x_2 (фінансовий леверидж), головна компонента F_2 тісно пов'язана з x_1 (коефіцієнт поточної ліквідності), F_3 тісно пов'язана з x_3 (коефіцієнт автономії) що й визначає їх зміст [13, с. 51].

Дослідження економічної складової також показало, що всі три ознаки-симптоми мають високі чинникові навантаження та мають складність 1. Головна компонента F_1 тісно пов'язана з x_5 (рентабельність продукції), головна компонента F_2 тісно пов'язана з x_6 (витрати на 1 грн. реалізованої продукції), F_3 тісно пов'язана з x_4 (продуктивність праці 1-го робітника ПВП).

Для науково-технічної складової маємо наступні результати: що всі три ознаки-симптоми мають високі чинникові навантаження та мають складність 1. Головна компонента F_1 тісно пов'язана з x_7 (наукомісткість виробництва), головна компонента F_2 тісно пов'язана з x_8 (фондоємність), F_3 тісно пов'язана з x_9 (фондоозбросність). Тобто, усі використані ознаки-симптоми мають високі чинникові навантаження та будуть використовуватися на другому етапі аналізу.

При цьому за властивостями методу головних компонент усі розраховані складові не корелюють між собою.

Певний інтерес представляють значення головних компонент (*Factor Scores*) для кожного підприємства. Зазвичай, їх значення

застосовуються для ранжирування та угруповання підприємств промисловості за величиною першої головної компоненти F_1 [13, с. 55].

Результати ранжирування трьох складових за головними компонентами F_1 (фінансовий леверидж – дестимулятор, рентабельність – стимулятор, наукомісткість виробництва – стимулятор) представлено в табл. 13.

Таким чином, лідерами за результатами аналізу фінансової складової є ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин», ПрАТ «Будгідраліка» та ПАТ «Катран», аутсайдерами є ПАТ «Холодмаш», ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія» та ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування".

Дослідження економічної складової дозволило виявити лідерів: ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин», ВАТ «Пресмаш» та ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»», та аутсайдерів: ТОВ «Гідропрес», ПрАТ «Будгідраліка» та ПАТ «Катран».

Таблиця 13

Ранжирування машинобудівних підприємств за результатами дослідження складових методом головних компонент (розраховано авторами)

Фінансова складова															
№ пп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
F_1	-0,78	1,53	2,1	0,1	-0,33	-0,2	-0,2	1,4	-1,83	-0,545	0,272	-0,667	-0,4	-0	-0,306
Ранг	2	14	15	11	6	9	8	13	1	4	12	3	5	10	7
Економічна складова															
№ пп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
F_1	-2,2	0,7	0,1	-0	0,062	0,0854	0,5	-0	1,55	0,3248	0,7929	-0,053	-2,2	0,1	0,4432
Ранг	14	3	8	11	10	9	4	12	1	6	2	13	15	7	5
Науково-технічна складова															
№ пп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
F_1	0,243	-0,63	-0,5	-0,6	-0,78	-0,003	-0,8	2,1	1,84	-0,737	0,6067	-0,52	1,3	-0,8	-0,674
Ранг	5	9	7	10	13	6	15	1	2	12	4	8	3	14	11

Аналіз науково-технічної складової показав, що лідерами є: ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування", ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин» та ТОВ «Гідропрес».

Аутсайтери: ВАТ «Одеський механічний завод», ВАТ «Металіст» та ВАТ «Точмаш».

Відмітимо, що результати ранжирування, які ми отримали з використанням таксономічного методу та методу головних компонент на першому етапі аналізу є майже ідентичними, що позитивно. За допомогою редактора *Excel* був розрахований коефіцієнт парної кореляції між рангами, отриманими в результаті використання двох вищенаведених методів, трьох досліджених складових. Так, даний показник для фінансової складової складає 0,975; для економічної складової – 0,968; для науково-технічної – 0,718. Якщо згадати, що нормативне значення коефіцієнта парної кореляції – більше 0,7, можна зробити висновок: зв'язок між масивами даних є тісним, й це підвищує ймовірність достовірності отриманих результатів.

Деякі відхилення пояснюються тим, що за умови використання метрик відстані та подібності бралися узагальнені показники подібності, тоді як при факторному аналізі враховувалася лише одна головна компонента.

Далі, переходимо на другий етап факторного аналізу. Аналізуємо латентний показник – рівень інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства за допомогою вихідних ознак – головних компонент, отриманих на першому рівні аналізу. Матрицю вихідних даних наведено в табл. 14.

Перші три чинники-симптоми F_1, F_2, F_3 отримані в результаті дослідження фінансової складової. Як зазначалося вище, показник F_1 тісно пов'язаний з x_2 (фінансовий леверидж), F_2 тісно пов'язаний з x_1 (коефіцієнт поточної ліквідності), F_3 тісно пов'язаний з x_3 (коефіцієнт автономії). Ознаки-симптоми F_4, F_5, F_6 отримані в результаті дослідження економічної складової. F_4 тісно пов'язана з x_5 (рентабельність продукції), F_5 тісно пов'язана з x_6 (витрати на 1 грн. реалізованої продукції), F_6 тісно пов'язана з x_4 (продуктивність праці одного робітника ПВП). Чинники-симптоми F_7, F_8, F_9 отримані в

результаті дослідження науково-технічної складової. F_7 тісно пов'язана з x_7 (наукомісткість виробництва), F_8 тісно пов'язана з x_8 (фондоємність), F_9 тісно пов'язана з x_9 (фондоозброєність). Остання ознака-симптом F_{10} ідентична змінній x_{10} , що характеризує кадрову складову.

Таблиця 14

Матриця ознак-симптомів латентного показника «рівень інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства» для 2-го рівня факторного аналізу (розраховано авторами)

№ п/п	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
1	-0,778	-0,3642	0,0067	-2,2034	-2,395	-1,512	0,2435	0,2624	-0,7736	0,250
2	1,5294	-1,2331	0,8811	0,7015	0,1642	-0,405	-0,629	-0,071	0,0161	0,047
3	2,1036	-1,5335	0,8519	0,09531	-0,093	0,727	-0,463	-0,036	-0,1996	0,055
4	0,0507	0,7131	-0,1435	-0,015	-0,105	1,049	-0,634	-0,129	0,1406	0,049
5	-0,331	0,4932	0,372	0,06181	-0,089	0,856	-0,78	-0,085	0,1781	0,045
6	-0,2	0,7233	0,5249	0,08541	-0,203	0,465	-0,003	0,0175	-0,7141	0,037
7	-0,24	0,4853	0,1155	0,54687	0,0943	-0,132	-0,813	-0,097	0,232	0,069
8	1,4081	0,6678	-3,0959	-0,201	-0,322	1,031	2,0988	-2,035	1,7025	0,066
9	-1,831	-2,5381	-1,2467	1,54597	0,4168	-2,332	1,8379	0,1997	-2,7087	0,250
10	-0,545	0,2718	0,4302	0,32481	0,0118	0,319	-0,737	-0,08	0,1291	0,005
11	0,272	0,5188	-0,1459	0,79291	0,187	-0,648	0,6067	-0,766	0,3673	0,013
12	-0,667	0,0106	0,3197	-0,0535	-0,221	0,857	-0,52	-0,044	-0,1323	0,118
13	-0,417	0,4816	0,6436	-2,2269	2,7872	-0,576	1,2657	3,0174	1,5165	0,000
14	-0,048	0,9454	0,4304	0,1019	-0,072	0,79	-0,8	-0,086	0,1977	0,046
15	-0,306	0,3576	0,0559	0,44322	-0,162	-0,489	-0,674	-0,068	0,0484	0,167

Далі, за допомогою програми *STATISTICA* (V 5.5 A), модуль «Факторний аналіз» (*Factor Analysis*) дослідимо шуканий латентний показник. Аналіз характеристичних коренів (*Eigenvalues*) кореляційної матриці показує, що їх перші чотири значення задовольняють емпіричному критерію ($d_i \geq 10\%$), частка загальної варіації вихідних ознак, що пояснюються цими змінними складає 86,17 %.

За даними дослідження відмітимо, що шість головних компонент мають високі факторні навантаження і ознаки-симптоми 1-7 мають складність 1. При цьому головна компонента F_1' тісно пов'язана з F_2 (коефіцієнт поточної ліквідності), головна компонента F_2' тісно корелює з F_3 (витрати на 1 грн. реалізованої продукції), F_3' тісно пов'язана з двома змінними F_3 (коефіцієнт автономії) та F_7 (наукомісткість виробництва), F_4' корелює з F_4 (рентабельність продукції), F_5' тісно пов'язана з F_1 (фінансовий леверидж), та F_6' тісно корелює з F_6 (продуктивність праці одного робітника ПВП). Головні компоненти F_1' , F_2' , F_4' , F_5' , F_6' пояснюються доволі просто, мають зміст тих показників, з якими вони тісно пов'язані. Штучний показник F_3' є груповим, бо пов'язаний з двома чинниками-симптомами F_3 (коефіцієнт автономії) та F_7 (наукомісткість виробництва), що мають коефіцієнт кореляції 0,726, тобто зв'язок між ними є тісним.

Підкреслимо, що, якщо завантажити у програму *STATISTICA* (V 5.5 A), модуль «Факторний аналіз» (*Factor Analysis*) у якості вихідних даних матрицю з первісних показників, що характеризують усі складові ($x_1 - x_{10}$), також отримаємо головну компоненту F_3' , тісно пов'язану з x_3 та x_7 (коефіцієнт автономії та наукомісткість виробництва), а коефіцієнт кореляції між ними складе 0,73955. Це свідчить про те, що зв'язок між даними ознаками-симптомами не є випадковим.

Латентний зміст штучного показника F_3' можна визначити, як «частка власного капіталу підприємства та його капітальні інвестиції у науково-технічні розробки».

Як і раніше, значення чинників (*Factor Scores*) головних компонент застосовуються для ранжирування та угруповання підприємств промисловості за величиною головних компонент. Проведемо ранжирування об'єктів за груповою головною компонентою F_3' (табл. 15).

Таблиця 15

Ранжирування машинобудівних підприємств за результатами дослідження рівня інноваційно-інвестиційного розвитку методом головних компонент (розраховано авторами)

№ пп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
F_3	-0,02	-0,815	-0,83	-0,3	-0,574	-0,43	-0,44	2,55	0,62	-0,58	0,41	-0,53	-1,93	-0,57	-0,4
Ранг	4	13	14	5	11	7	8	1	2	12	3	9	15	10	6

Таким чином, за рівнем інноваційно-інвестиційного розвитку до групи лідерів при ранжируванні за головною компонентою F_3' можна віднести: ПАТ "Одеський завод сільськогосподарського машинобудування" – 1-ше місце, ВАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин» – 2-ге місце та ВАТ «Пресмаш» – 3-тє місце. До групи аутсайдерів належать ТОВ «Гідропрес» – 15-тє місце, ПАТ «Холодмаш» – 14-тє місце та ПАТ «ОМЗ «Червона гвардія»» – 13-тє місце. Всі інші підприємства можна віднести до групи середняків.

Слід відмітити, що результати ранжирування підприємств за рівнем інноваційно-інвестиційного розвитку за допомогою таксономічного та факторного методів є близькими за значенням. Про це свідчить розрахований коефіцієнт парної кореляції, що дорівнює 0,8571. Тобто, метод головних компонент підтверджує результати таксономічного методу та підкріплює його.

Аналіз та оцінка інноваційно-інвестиційного розвитку за допомогою розглянутих багатовимірних математико-статистичних методів (таксономічного аналізу та методу головних компонент) може проводитися на різних рівнях. Можливе дослідження на конкретному підприємстві для визначення його місця (рангу) серед інших підприємств відповідної галузі промисловості, для знаходження слабких сторін та виявлення резервів розвитку. Дана оцінка може проводитися працівниками планово-економічного відділу із залученням інших відділів для збору інформації (відділу головного конструктора, відділу кадрів, бухгалтерія, відділу збуту тощо).

Наприклад, відділ головного конструктора збирає дані та розраховує показники стосовно науково-технічної складової, відділ кадрів – стосовно кадрової складової, планово-економічний відділ розглядає фінансову та економічну складові. Можливий інший варіант: аналіз латентних показників 1-го рівня здійснюється окремими відділами (у відділі головного конструктора повністю аналізується науково-технічна складова, у планово-економічному відділі – фінансова та економічна, у відділі кадрів – кадрова). Після цього, вся інформація надходить у планово-економічний відділ, де проводиться аналіз латентного показника 2-го рівня (інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства). Такий спосіб дозволить більш точно та професійно проаналізувати кожну кількісну складову. Проте, він має недоліки – більшому колу спеціалістів необхідно буде ознайомитися з даною методикою аналізу та освоїти програму *STATISTICA*.

Розглянуті вище методи можуть використовуватися не тільки на галузевому рівні, а й на рівні області, регіону. Результати дослідження дозволять визначити лідерів, середняків та аутсайдерів за рівнем інноваційно-інвестиційного розвитку а також у розрізі кожної складової.

Нарешті, запропонована методика може застосовуватися на загальнодержавному рівні (наприклад, Державним агентством з інвестицій та управління національними проектами України) з метою ранжирування підприємств та виявлення прихованих закономірностей і чинників впливу на рівень інноваційно-інвестиційного розвитку будь-яких об'єктів.

Література

1. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. Київ. 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Янковий О. Г. Сучасні тренди інноваційної активності промислових підприємств України / О. Г. Янковий / Матеріали

III международной научно-практической конференции «Экономика и управление национальным хозяйством : состояние, тенденции и перспективы», 23-24 июня 2016 г. – Одесса : ОНЭУ, 2016. – С. 155-157.

3. Янковой А. Г. Математико-статистические методы и модели в управлении предприятием / А. Г. Янковой : Учебное пособие. – Одесса : ОНЭУ, ротапринт, 2014. – 250 с.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. / І. М. Бойчик. – К. : Атіка, 2002. – 480 с.
5. Ступак С. М. Концептуальна модель регіонального інноваційного кластеру на прикладі галузі хлібопечення / С. М. Ступак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. Т. 1. – С. 56-59.
6. Ануфрієва Є. І. Методологічний підхід до оцінки ступеня новизни впровадження підприємством технологічних процесів з урахуванням їх економічної ефективності / Є. І. Ануфрієва // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 7. – С. 6-10.
7. Чубай В. М. Аналіз інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства у процесі формування і реалізації інноваційної стратегії / В. М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 183-190.
8. Гончар К. Инновационное поведение промышленности: разрабатывать нельзя заимствовать / К. Гончар // Вопросы экономики. – 2009. – № 12. – С. 125–144.
9. Романюк С. О. Визначення інтегрального інноваційного рівня автотранспортного підприємства / С. О. Романюк // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2009. – № 6. – С. 47-51.
10. Сидорова А. Процессные инновации в системе управления развитием предприятия / А. Сидорова // Экономист. – 2008. – № 1. – С. 28-32.
11. Янковой А. Г. Многомерный анализ в системе *STATISTICA* : монография / А. Г. Янковой. – Одесса : Оптимум, 2001. Вып. 1. – 216 с.

12. Янковий О. Г. Латентні ознаки в економіці : монографія / О. Г. Янковий. – Одеса : Атлант, 2015. – 168 с.
13. Янковой А. Г. Многомерный анализ в системе *STATISTICA* : монография / А. Г. Янковой. – Одесса : Оптимум, 2002. Вып. 2. – 325 с.
14. Обертайло М. В. Чинники та складові інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства / М. В. Обертайло // Матеріали першої міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики». – Одеса, ОНЕУ. – 2012. – С. 187-188.
15. Обертайло М. В. Складові інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств (на прикладі машинобудівної галузі). – Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / М. В. Обертайло. – Одеса, ОНЕУ, 2013. – 20 с.

РОЗДІЛ 10

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В.І. Захарченко, Л.М. Сорока

Особливий інтерес у вітчизняних суб'єктів господарювання до комерційної діяльності став проявлятися переходу України до ринкових перетворень. Необхідно визначити, що достатньо серйозних наукових досліджень сутності комерційної діяльності у вітчизняній практиці не спостерігається. Не визначені її методи і підходи в умовах нестабільного ринкового середовища, відсутні методичні напрацювання з розвитку структурних складових комерційної діяльності [3, с. 26].

Наукові аспекти проблем управління комерційною діяльністю сформувалися на основі розробок як вітчизняних, так і зарубіжних учених: Андрієнко Н. [2], Арістархова М. [1], Ілляшенко Н. [4], Калиниченко М. [5], Філіппова С. і Ковтуненко Ю. [8] та ін.

Діяльність всіх підрозділів, які займаються комерційною діяльністю, здійснюється не відокремлено, а у взаємодії один з одним. На рис. 1 представлена схема технології виконання робіт в рамках комерційної діяльності Торгового дому ПАТ «Одеськабель».

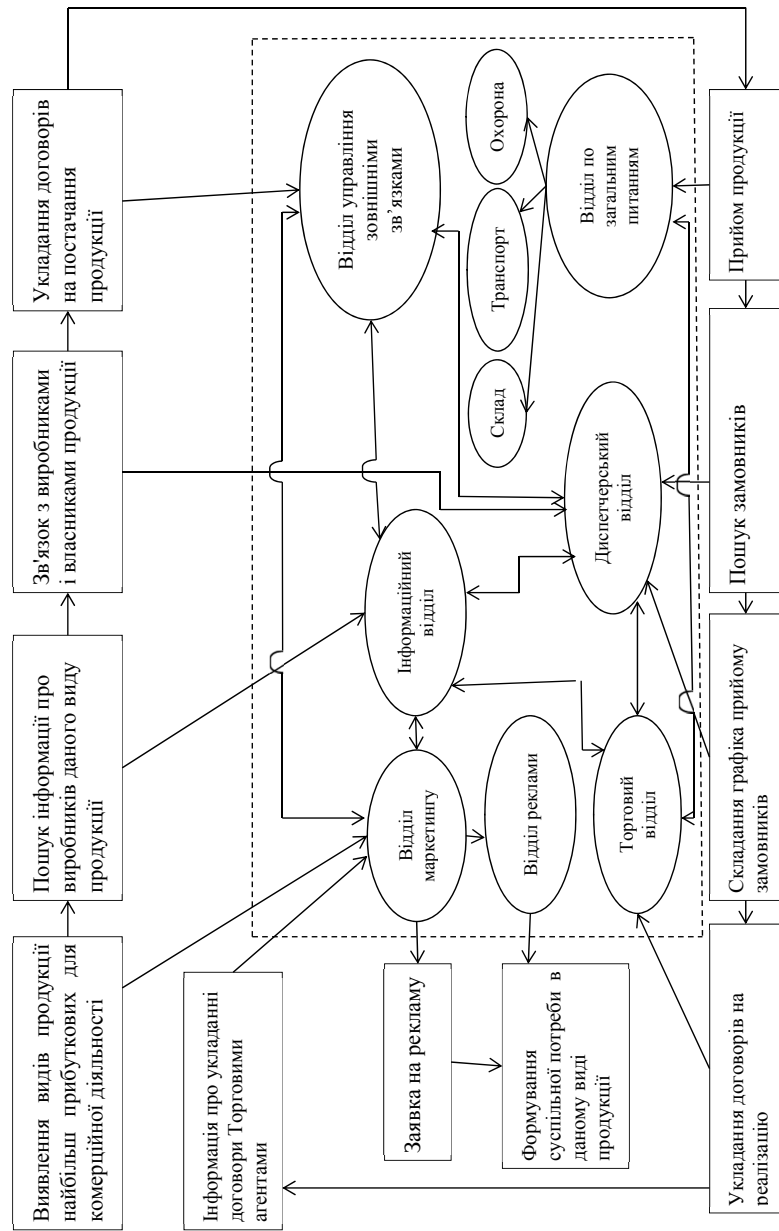


Рис. 1. Схема технології виконання робіт в рамках комерційної діяльності Торгового дому (на прикладі ПАТ «Одескабель»)

Відділ маркетингу є найбільш значущий елемент комерційної діяльності підприємства, оскільки він займається дослідженням ринку і в зв'язку з отриманими результатами, визначає основні напрямки комерційної діяльності. Цей відділ виявляє види товару, що представляються найбільш прибутковими для комерційної діяльності та передає ці відомості в інформаційний відділ. Крім цього, відділ маркетингу розробляє заявки на рекламу, які передає в рекламний відділ для формування суспільної потреби в виділених маркетологами товарів і послуг.

Інформаційний відділ займається пошуком інформації про виробників даного виду продукції і передає її диспетчерському відділу, який в свою чергу, налагоджує зв'язки з виробниками та власниками продукції.

Відділ управління зовнішніми постачаннями укладає договори на постачання продукції.

Відділ з загальних питань здійснює прийом продукції і передає відомості про приймання диспетчерському відділу.

Диспетчерський відділ займається пошуком замовника на дану продукцію, він же складає графік прийому замовників, в якому вказує час відвідування кожного конкретного замовника. Цей графік передається торговому відділу, який укладає договори на реалізацію продукції конкретному замовнику.

Відділ маркетингу здійснює контроль за виконанням плану по укладанню договорів. У разі не укладення договорів з'ясовує причини та проводить роботу щодо запобігання випадків не укладання угод.

Діяльність будь-якого відділу призупиняється, якщо: не отримана, отримана не своєчасно, отримана недостовірна інформація.

Відповідно до цього можна помітити, що інформація яка застосовується для розрахунку показників повинна відповідати вимогам: швидкості передачі, своєчасності передачі, достовірності [6, с.135].

Практичне застосування перелічених вимог може бути представлено наступними трьома моделями.

1. Швидкість передачі інформації (I_v):

$$I_v = T_{\text{пол}} - T_{\text{пер}}, \quad (1)$$

де $T_{\text{пол}}$ – момент отримання запиту на інформацію відділу;

$T_{\text{пер}}$ – момент передачі інформації відділу.

Критерієм оцінки, доброї чи поганої значущості по I_v повинні послужити ретроспективні відомості про швидкість передачі інформації по кожному з типових для підрозділу завдань.

2. Своєчасність передачі інформації відділу ($I_{св}$):

$$I_{св} = \frac{I_{зд}}{I_3}, \quad (2)$$

де $I_{зд}$ – кількість задоволених відповідей на запит;

I_3 – кількість запитів на інформацію.

За критерій оцінки значущості показника своєчасності передачі інформації слід прийняти значення подібного показника ретроспективного періоду

3. Достовірність інформації (I_g). Цей показник можна визначити за кількістю претензій на отримання недостовірної інформації:

$$I_g = \frac{I_{ин}}{I_4}, \quad (3)$$

де $I_{ин}$ – кількість претензій на отримання недостовірної інформації, яка пред'являється відділу.

Критерієм оцінки значущості показника достовірності інформації повинно послужити значення подібного показника ретроспективного періоду.

Показники швидкості передачі інформації, своєчасності передачі інформації і достовірності інформації пропонується розрахувати для кожного конкретного підрозділу.

Цільову функцію розв'язуваної задачі можна сформулювати наступним чином: розробити систему показників комерційній діяльності у найбільшій мірі, яка відображає результати виконуваних комерційних процесів і спрямовану на інтенсифікацію праці.

Критеріями в реалізації цільової функції виступають максимуми: швидкості передачі інформації (I_v); своєчасності передачі інформації ($I_{св}$); достовірності інформації (I_d); доходу від комерційної діяльності (D),

$$\left\{ \begin{array}{l} I_v \rightarrow \max \\ I_{св} \rightarrow \max \\ I_d \rightarrow \max \\ D \rightarrow \max. \end{array} \right. \quad (4)$$

Рішення поставленого завдання здійснюється під час наступного обмеження:

$$T \rightarrow \text{const}, \quad (5)$$

де T – розглянутий період часу.

Умовою досягнення цільової функції виступає якісне виконання кожним підрозділом покладених на нього функціональних обов'язків. Склад і характер функціональних обов'язків визначається технологією виконання робіт у відповідному підрозділі.

Розглянемо склад показників кожного відділу.

I. Відділу маркетингу пропонується встановити наступні показники:

A. Якісні показники

Оскільки відділ в першу чергу займається виявленням видів продукції, які користуються попитом і найбільш прибуткові для підприємства, то показниками, що характеризують результати його роботи повинні стати:

1) відсоток реальності прогнозу за загальним обсягом продажів в цілому по підсистемі “Комерційна діяльність”;

2) відсоток реальності продажів за конкретним видом продукції.

Перший показник може бути визначений за такою формулою:

$$Y_n = \frac{N_i^{\text{факт}}}{N_i^{\text{прог}}} \cdot 100\%; i = \dots n \quad (6)$$

де Y_n – процес реальності прогнозу за обсягом продажів в цілому по підсистемі “комерційна діяльність” за певний період;

$N_i^{\text{факт}}$ – фактичне число одиниць продукції, за якими укладені договори на реалізацію за певний період;

$N_i^{\text{пл}}$ – число одиниць продукції, встановлених відділом маркетингу як ті, які користуються попитом за певний період;

n – номенклатура продукції.

Другий показник визначений наступним способом:

$$Y_i = \frac{V_i^{\text{факт}}}{V_i^{\text{план}}} 100 \% ; i=1 \dots n, \quad (7)$$

де $V_i^{\text{факт}}$ – фактично продане число одиниць i -ї продукції за певний період;

$V_i^{\text{план}}$ – прогноз відділу маркетингу на можливий обсяг продаж i -ї продукції за певний період.

Б. Показники витрат

ФОП_{ом} – фонд оплати праці відділу маркетингу;

Є_{ром} – розмір експлуатаційних витрат, пов'язаних з діяльністю відділу маркетингу.

II. Інформаційний відділ пропонує встановити наступні показники:

А. Якісні показники

1) швидкість передачі інформації інформаційним відділом (I_{vuo}):

$$I_{vuo} = T_{\text{пол}uo} - T_{\text{пер}uo}, \quad (8)$$

де $T_{\text{пол}uo}$ – момент отримання запиту на інформацію інформаційним відділом;

$T_{\text{пер}uo}$ – момент передачі інформації;

2) своєчасність передачі інформації інформаційним відділом (I_{cbuo}):

$$I_{cbuo} = \frac{I_{удuo}}{I_{зuo}}, \quad (9)$$

де $I_{удuo}$ – кількість задоволених відповідей інформаційним відділом на запит;

$I_{зuo}$ – кількість запитів інформаційного відділу ($I_{зuo}$);

3) достовірність інформації інформаційного відділу (I_{guo}):

$$I_{guo} = \frac{I_{пuo}}{I_{зuo}}, \quad (10)$$

де $I_{пuo}$ – кількість претензій на отримання недостовірної інформації, пред'явлених інформаційному відділу.

Виділені інформаційному відділу якісні показники доцільно застосовувати щодо окремих груп інформації. Для цього, всю сукупність інформації доцільно об'єднати за видами:

- нормативна;
- довідкова;
- директивна;
- поточна;
- оперативна і т.д., а також за належністю до конкретних

структурних підрозділів.

Б. Показники витрат

ФОП_{uo} – фонд оплати праці інформаційного відділу;

Є_{рuo} – розмір експлуатаційних витрат, пов'язаних з діяльністю інформаційного відділу.

III. Рекламному відділу пропонується встановити показники:

А. Якісні показники

t_1 – витрати часу на формування манери подачі візуального образу і текстового супроводу;

t_2 – витрати часу на виготовлення оригіналів створеного образу;

t_3 – витрати часу на підбір оптимальних каналів розміщення реклами;

t_4 – витрати часу на відстеження якості відтворення оригіналів,

N – число рекламних звернень.

$$N = \frac{T_{цубuo}}{\sum_{i=1}^4 t_i}, \quad (11)$$

де $T_{\text{період}}$ – тривалість часу роботи в даному періоді;
 i – витрати часу на виконання конкретного напрямку робіт;
 C_p – питома вага відвідувачів залу, прийшли за рекламним зверненням:

$$C_p = \frac{Y_p}{Y}, \quad (12)$$

де Y_p – число відвідувачів залу, які прийшли за рекламним зверненням;
 Y – загальне число відвідувачів.

Встановлення значення показника U_p вимагає звернення до анкет відвідувачів торгового залу для з'ясування взаємозв'язку мотивів відвідування з рекламною діяльністю.

Б. Показник витрат

Z_p – витрати на рекламу.

IV. Диспетчерському відділу пропонується встановити наступні показники

А. Якісні показники

m – число відправлених листів;

K – число телеграм;

Z – число телефонних дзвінків.

Для встановлення відправлених значень кожного з якісних показників, необхідно отримання аналітичної інформації, що дозволяє оцінити роботу диспетчерського відділу.

Таку аналітичну інформацію можливо отримати в ретроспективних матеріалах, що характеризують роботу диспетчерського відділу. Для цього з ретроспективних матеріалів пропонується виділити число відправлених листів, телеграм, зроблене число телефонних дзвінків, які сприятимуть укладенню договорів взагалі і договорів на реалізацію конкретних товарів, а також продажу товарів у роздріб. Виконання такої роботи вимагає ведення відповідних облікових реєстрів, дані яких надалі на практиці будуть застосовуватися як нормативні орієнтири.

Б. Показники витрат

ФОП_{дв} – фонд оплати праці диспетчерського відділу;

$E_{р\text{дв}}$ – розмір експлуатаційних витрат, пов'язаних з роботою диспетчерського відділу.

V. Відділу управління зовнішніми зв'язками пропонується встановити наступні показники

А. Якісні показники

1. Питома вага числа укладених договорів в числі договорів на поставку i -ї продукції, зроблених за поданням відділу зовнішніх зв'язків U_d :

$$U_d = \frac{D_{\text{закл},i}}{D_{\text{пост},i}} - 100; i=1 \dots n, \quad (13)$$

де n – номенклатура продукції;

$D_{\text{закл}}$ – число укладених договорів на реалізацію i -ї продукції;

$D_{\text{пост}}$ – число договорів на поставку i -ї продукції.

2. Питома вага числа одиниць продукції, що проходять за укладеними договорами за поданням відділу зовнішніх зв'язків до числа одиниць продукції, які проходять за договорами поставки, укладеним за поданням відділу зовнішніх зв'язків – U_T :

$$U_T = \frac{\sum_{i=1}^n V_i^{\text{закл}}}{\sum_{i=1}^n V_i^{\text{пост}}}, \quad (14)$$

де: $V_i^{\text{закл}}$ – число одиниць i -ї продукції за укладеними договорами;

$V_i^{\text{пост}}$ – число одиниць i -ї продукції за договорами поставки.

Б. Показники витрат

ФОП_{взз} – фонд оплати праці відділу зовнішніх зв'язків;

$E_{P_{\text{взз}}}$ – розмір експлуатаційних витрат, пов'язаних з роботою відділу зовнішніх зв'язків.

VI. Торговий відділ – центральна ланка в комерційній діяльності, яка здійснює значне число операцій до числа яких відносяться:

- консультація відвідувачів торгового залу;
- укладання договорів на реалізацію продукції і виставлення продукції для ознайомлення з нею потенційних покупців;

- організація роботи торгових агентів і комівояжерів.

Підсумок роботи торгового відділу становить реалізація продукції, яка представляє собою об'єкт комерційної діяльності.

Раціоналізація управління діяльністю торгового відділу вимагає вироблення відповідних показників.

Загальна характеристика роботи торгового відділу може бути представлена наступними (А) якісними показниками:

1. Питомою вагою оплачених договорів в числі укладених, що розраховується в кількісному (Y_0) і вартісному (Π_0) виразах.

Показник Y_0 визначається наступним чином:

$$Y_0 = \frac{n}{n'}, \quad (15)$$

де n – число оплачених договорів на реалізацію;

n' – число укладених договорів на реалізацію.

2. Показник Π_0 розраховується за формулою:

$$\Pi_0 = \frac{V}{V'}, \quad (16)$$

де V – вартість об'єму оплачених робіт;

V' – вартість об'єму укладених договорів.

Ступінь результативності значень показників Y_0 і Π_0 слід встановлювати на основі їх порівняння зі значеннями цих же показників базового періоду.

Діяльність працівників торгового залу може бути оцінена за допомогою практичного застосування таких показників:

1) **нормативне число договорів**, яке повинно бути укладено протягом аналізованого періоду – N . Значення цього показника може бути встановлено за такою формулою:

$$N = \frac{T}{T_{\epsilon_1} + T_{\epsilon_2}}, \quad (17)$$

де T – тривалість розглянутого періоду;

T_{ϵ_1} – час прийому одного замовника;

T_{ϵ_2} – час оформлення одного договору.

Чисельні значення показників T_{ϵ_1} і T_{ϵ_2} встановлюються за допомогою таких методів вивчення витрат робочого часу як хронометраж або фотографія робочого дня.

Розрахункове значення показника N слід порівнювати з фактично укладеними числом договорів на цій основі будувати висновки про результати роботи торгового залу.

2) другий показник, що характеризує діяльність працівників торгового залу – **показник результативності відвідуваності залу** – R який визначається за формулою:

$$R = \frac{\check{C}}{n'}, \quad (18)$$

де \check{C} – загальне число відвідувачів залу;

n – число укладених договорів на реалізацію.

Ступінь дієвості показника R оцінюється на основі порівняння його планового і фактичного значень з поточним періодом, а так само фактичного значення поточного періоду і фактичного значення базового періоду.

Крім охарактеризованих, для оцінки роботи торгового залу повинні застосовуватися:

3) показник, що характеризує **число клієнтів, які звернулися в зал повторно** – $\check{C}_{\text{повт}}$, який визначається за даними первинного обліку з карток відвідувача, які звичайно застосовуються в торгових залах. Результативність

цього показника встановлюється шляхом порівняння його планового і фактичного значень, а так само фактичного значення даного періоду і фактичного значення базового періоду;

4) **показник, що характеризує число клієнтів, які відмовилися працювати з даною структурою** – $\check{C}_{\text{відм}}$, який визначається за даними диспетчерського відділу, який здійснює первинний зв'язок з клієнтами. Результативність цього показника встановлюється за аналогією виконання даної роботи щодо показника $\check{C}_{\text{повт}}$.

Усі пропонувані до практичного застосування показники роботи торгового залу спрямовані на підвищення інтенсивності праці його працівників. Ця обставина пояснюється тим, що саме в даному підрозділі, що вінчають комерційні процеси, проявляються результати всієї комерційної діяльності та від працівників, зайнятих тут потрібна максимальна інтенсивність.

Робота торгових агентів і комівояжерів, здійснювана під егідою торгового відділу може бути охарактеризована за допомогою наступних показників:

а) питома вага договорів, які укладені за допомогою комівояжерів (Д), яку можна визначити за формулою:

$$D = \frac{g}{p'g'} \quad (19)$$

де g – число клієнтів, з якими уклали договори за рекомендаціями комівояжерів;

p' – число укладених договорів на реалізацію.

Оцінку ступеня ефективності роботи комівояжерів за цим показником можна робити за результатами порівняння його планового і фактичного значення, а так само фактичного значення поточного періоду з фактичним значенням базового періоду.

б) питома вага відвідувачів залу, які прийшли на запрошення комівояжерів (Π_k), який може бути розрахований таким чином

$$\Pi_k = \frac{Ч_k}{Ч} \quad (20)$$

де $Ч_k$ – число відвідувачів залу, які прийшли за запрошенням комівояжерів.

Застосування цього показника вимагає впровадження в практику роботи торгового відділу спеціальних фірмових бланків листівок-запрошень.

Оцінку ступеня ефективності роботи комівояжерів за цим показником слід проводити за аналогією з відповідною оцінкою показника Д.

в) питома вага товарів, які демонструються комівояжерам (О) піддається розрахунку за такою формулою:

$$O = \frac{N_k}{N} \quad (21)$$

де N_k – число одиниць товару, взятих комівояжерами для демонстрації;

N – загальне число одиниць продукції.

Присутність даного показника в числі показників комерційної діяльності направлено на підвищення іміджу підприємства, яке представляє комівояжер.

Оцінку ступеня результативності роботи комівояжерів за цим показником слід проводити за аналогією з відповідною оцінкою показника Д.

г) питома вага товарів, реалізованих комівояжерами (Р), визначається за формулою:

$$P = \frac{N_p}{N} \quad (22)$$

де N_p – число одиниць продукції, реалізованої комівояжерами.

Оцінку ступеня ефективності роботи комівояжерів за цим показником слід проводити за аналогією з відповідною оцінкою показника Д.

Практично всі пропонувані якісні показники для оцінки результатів праці комівояжерів, переслідують єдину мету – посилення інтенсивності їх роботи.

Б. Показники витрат

ФОП_{ТВ} – фонд оплати праці торгового відділу.

ЕР_{ТВ} – розмір експлуатаційних витрат торгового відділу.

Процесам підтримки комерційної діяльності на перший погляд відведена вторинна роль. Але це тільки на перший погляд, бо кожна посвячена людина знає, що без добре поставленої роботи процесів підтримки комерційна діяльність ледве зможе здійснюватися.

До процесів підтримки комерційної діяльності (рис. 1) було віднесено: організація складського господарства; організація

транспортного, які господарства; організація забезпечення засобами оргтехніки працівників, які займаються комерційною діяльністю; організація охорони працівників.

Відповідно до цього переліку охарактеризуємо склад показників, що дає можливість оцінювати результати роботи, що виконується в названих процесах.

VII. Складське господарство. Його першочерговим завданням виступає забезпечення збереження об'єктів комерційної діяльності.

Відповідно до цього, пропонується (А) *якісний показник – питома вага нестач об'єктів комерційної діяльності*, що обчислюється в натуральному ($У_H$) і вартісному ($Ц_H$) вираженні. Розрахунок цього показника може здійснюватися наступним чином:

$$У_H = \frac{\sum_{i=1}^N H_{gi}}{N}, \quad (23)$$

$$Ц_H = \frac{\sum_{i=1}^N V_{Hi}}{W}, \quad (24)$$

де H_{gi} – відсутня кількість і-го товару за певний період часу;

N – загальне число одиниць продукції, яка знаходиться на складах;

V_{Hi} – вартість потрібної кількості і-ї виду продукції за певний період часу;

W – загальна вартість всіх одиниць продукції, яка знаходиться на складах.

Передбачається, що кожен з названих показників повинен розраховуватися щомісяця, або частіше, якщо в цьому є необхідність.

Оцінку ступеня ефективності роботи складського господарства по виділеним показникам можна проводити за результатами порівняння їх планових і фактичних значень, а також фактичних значень поточного періоду з фактичним значенням базового періоду. Взагалі ж, значення цих показників повинне наближатися до нуля.

Б. Показники витрат

$ФОП_{скл}$ – фонд оплати праці працівників складського господарства,

$ЕР_{скл}$ – розмір експлуатаційних витрат складського господарства.

VIII. Транспортне господарство покликане своєчасно подавати транспортні засоби та виконувати транспортні операції. Виходячи зі сказаного, впливає, що основною характеристикою роботи транспортного господарства повинна бути прийнята безперебійність його роботи. З урахуванням цієї обставини формуються (А) *якісні показники роботи цього структурного підрозділу*, до них рекомендується віднести:

1) коефіцієнт безперебійності представлення транспортних засобів ($К_B$):

$$К_B = \frac{t_n}{T_{період}}, \quad (25)$$

де t_n – тривалість часу припинення протікання комерційних процесів через несвоєчасне подання транспортних засобів;

$T_{період}$ – тривалість аналізованого періоду.

Практичне застосування показника $К_B$ вимагає введення обліку втрат часу в кожному з комерційних процесів через недоробки в організації транспортного господарства.

2) питома вага часу припинень протікання комерційних процесів через невчасність надання транспортних засобів в часи продуктивної роботи ($У_B$):

$$У_B = \frac{t_n}{(T_{e_1} + T_{e_2}) \cdot n}. \quad (26)$$

Оцінку ступеня ефективності функціонування транспортного господарства за запропонованими показниками – $К_B$ і $У_B$, можна проводити за результатами порівняння їх планових значень з фактичними за поточний період, а так само фактичного значення за поточний період з фактичним значенням базового періоду.

Б. Показники витрат

$ФОП_{тр}$ – фонд оплати праці працівників транспортного господарства;

$ЕР_{тр}$ – розмір експлуатаційних витрат транспортного господарства.

IX. Організація забезпечення працівників засобами оргтехніки здійснюється в межах загального відділу і покликана створювати нормальні умови праці всім учасникам комерційної діяльності. Відповідно до цього, вибудовується коло (А) показників, які включають в себе:

1) коефіцієнт забезпеченості співробітників канцелярськими товарами ($K_{об.кт}$) і засобами оргтехніки:

$$K_{об.кт} = \frac{\sum_{j=1}^m K_{КТj}^{факт} \cdot Ч_{пер}}{\sum_{j=1}^m K_{КТj}^{троб} \cdot Ч_{пер}}, j=1 \dots m, \quad (27)$$

де: $K_{КТj}^{факт}$ – фактична кількість канцелярських товарів та засобів оргтехніки, яка є в наявності у співробітників;

$K_{КТj}^{троб}$ – необхідна кількість канцелярських товарів та засобів оргтехніки, яка необхідна кожному співробітнику;

$Ч_{пер}$ – кількість співробітників, які займаються комерційною діяльністю.

Практичне застосування цього показника вимагає явища виявлення потреби в канцелярських товарах і засобах оргтехніки, встановлення періодичності їх заміни стосовно кожного співробітника, і розробка на цій основі графіка надання або заміни оргтехніки. Фактичну наявність у співробітників канцтоварів можна встановити шляхом їх опитування.

2) коефіцієнт простою технічних засобів ($K_{пр}$), що характеризує робочий стан технічних засобів:

$$K_{пр} = \frac{t_{пр}}{T_{періода}}, \quad (28)$$

де $t_{пр}$ – час простою технічних засобів;

$T_{періода}$ – тривалість розглянутого періоду.

Дієвість запропонованого показника буде мати місце в разі ведення обліку часу простою засобів техніки в кожному з підрозділів, що займаються комерційною діяльністю протягом аналізованого періоду.

Оцінку ступеня результативності роботи щодо забезпечення працівників засобами оргтехніки на основі запропонованих показників –

$K_{пр}$ і $K_{об.кт}$ слід проводити за результатами порівняння їх планових значень з фактичними за поточний період, а так само фактичного значення за поточний період з фактичним значенням базового періоду.

Б. Показники витрат

$ФОП_{зв}$ – фонд оплати праці працівників загального відділу;

$EP_{зв}$ – розмір експлуатаційних витрат загального відділу.

Х. Організація охорони працівників, зайнятих комерційною діяльністю є досить відповідальною функцією в силу того, що комерційна діяльність пов'язана з грошовими і торговими операціями, успішне протікання яких неможливе без відповідної охорони. Виконання цієї функції можна зробити за допомогою (А) показника – коефіцієнта часу відсутності охорони ($K_{отс}$), який може бути визначений таким чином:

$$K_{отс} = \frac{\sum_{q=1}^Q t_{тос}}{N_{періода}}, q=1 \dots Q, \quad (29)$$

де $t_{тос}$ – тривалість часу відсутності охорони;

Q – число підрозділів, в яких має бути присутня охорона.

Практичне застосування показника $K_{отс}$ вимагає введення керівниками підрозділів, в яких визначена обов'язкова присутність охорони, спеціального реєстра, в якому б фіксувалася тривалість часу відсутності охорони.

Оцінку ступеня ефективності роботи охорони можна впровадити, порівнюючи планове і фактичне значення поточного періоду коефіцієнта часу відсутності охорони, а так само фактичного значення поточного періоду і фактичного значення цього коефіцієнта базового періоду.

Б. Показники витрат

$ФОП_{ох}$ – фонд оплати праці працівників охорони;

$EP_{ох}$ – розмір експлуатаційних витрат.

Висновки.

Охарактеризований склад запропонованих до практичного застосування показників роботи підрозділів, що займаються комерційною діяльністю представлений на рис. 2.

Узагальнена інформація даної представлена на рис.2, дозволяє зробити наступні висновки:

1. Рекомендовані до практичного застосування показники відображають результати роботи кожного підрозділу.
2. Пропонований до застосування склад показників не є кінцевим, він може бути змінений в залежності від наявності особливостей, присутніх в комерційній діяльності конкретного підприємства.
3. Рекомендовані до практичного застосування показники доступні для збору інформації, необхідної для їх визначення.
4. Пропонований склад показників діяльності по кожному підрозділу не перевантажений кількісно.
5. Запропонована методика показників дозволяє кількісно оцінювати результати виконання кожного комерційного процесу.

Взаємозв'язок показників можна описати таким чином. Показники швидкості передачі інформації, своєчасності отримання і її достовірності впливають на якісні показники і показники витрат підрозділів. Величина якісних показників і показників витрат впливає на розмір частки доходу, що отримується кожним структурним підрозділом, який займається комерційною діяльністю підприємства.

Дохід від комерційної діяльності ($D_{пр}$) визначається як різниця між обсягом сплачених договорів на реалізацію (V_p) і поставку товару (V_n), а також вартістю матеріальних витрат (3):

$$D_{пр} = V_p - V_n - Z. \quad (30)$$

Частку доходу підрозділу пропонується визначити наступним чином:

$$D_{п} = D_{пр} * KTB_{п} \pm \sum \text{санк}, \quad (31)$$

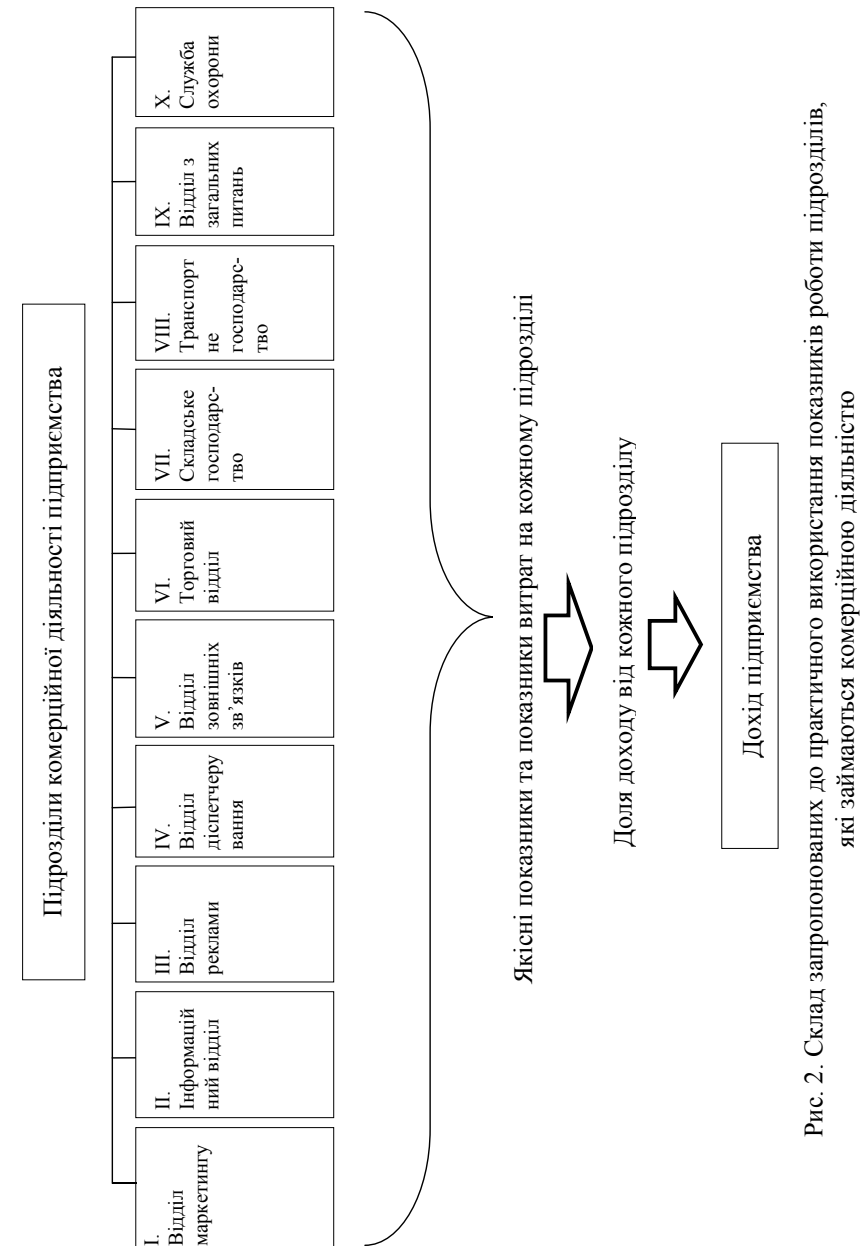
де $\sum \text{санк}$ – вартісний вираз претензій, за даним підрозділом;

$KTB_{п}$ – коефіцієнт трудового внеску підрозділу –

$$KTB_{п} = \frac{V_{п,д,р}}{V_{к,д}}, \quad (32)$$

де $V_{п,д,р}$ – обсяг робіт виконаних підрозділом;

$V_{к,д}$ – загальний обсяг робіт по комерційній діяльності.



Діяльність відділів і служб комерційного підприємства тісно взаємопов'язана. Частка доходу, що належить якомусь підрозділу може бути знижена не з його власної вини, а з вини підрозділу, який допустив несвоєчасну передачу інформації або передачу недостовірної інформації. В цьому випадку необхідне коригування значення доходу потерпілого підрозділу з тим, щоб фактори, які не залежать від колективу, не вплинули на оцінку його роботи.

Для того, щоб можна було визначити кількісне зниження доходу підрозділу і застосування матеріальної відповідальності по відношенню до винного підрозділу, пропонується ввести класифікатор претензій і санкцій. Щоб стати реальним інструментом управління, класифікатор повинен містити наступні дані: перелік типових для даного підприємства порушень зобов'язань – як підстави пред'явлення претензій; найменування первинних документів, що підтверджують фактичне порушення зобов'язань, види та розміри санкцій.

Для розробки класифікатора претензій і санкцій, необхідно попередньо уточнити економічні зв'язки відділів і служб між собою. Після виявлення зв'язків, потрібно шляхом опитування працівників відділів і служб визначити порушення зобов'язань, які найбільш часто зустрічаються. Перелік цих порушень потрібно узагальнити і систематизувати. Узагальнення дозволить встановити типові для всіх відділів і служб порушення. Далі має бути вирішено питання про документальне відображенні кожного факту порушення зобов'язань як підстави пред'явлення претензій. Документ повинен бути єдиний для відділів. У ньому має міститися інформація про те, хто пред'являє претензію, хто відповідач, розмір збитку, яка затримка в часі сталася тощо.

Наступний етап – це вибір форм санкцій, їх розміру та порядку віднесення на результати діяльності відділів і служб. У діяльності підрозділів комерційного підприємства найбільш доцільно використовувати штрафні санкції у вигляді фіксованої величини, адже збитки від порушення зобов'язань нараховувати важко, а часом і неможливо. Тому і є зручним штраф у вигляді фіксованої величини.

Література

1. Аристархова М. К. Проблемы организации деятельности коммерческих организаций / М. К. Аристархова. – Уфа, 1997. – 164 с.
2. Захарченко В. І. Комерціалізація промислового підприємства в трансформаційній економіці : монографія / В. І. Захарченко, Н. М. Андрієнко. – Одеса: ШПРЕД НАНУ, Атлант, 2015. – 111 с.
3. Захарченко В. И. Проблемы перестройки структуры предприятия/ В. И. Захарченко, В. Н. Мельник // Автоматизация и современные технологии (г. Москва), 1992. – № 3. – С. 30-31.
4. Ілляшенко Н. С. Організаційно економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія / Н. С. Ілляшенко. – Суми : СДУ, 2011. – 192 с.
5. Калиниченко М. П. Маркетинг комерціалізації результатів інноваційної діяльності в промисловості / М.П. Калиниченко// Маркетинг: менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 43-50.
6. Новаківський І. І. Система управління підприємством в умовах становлення інформаційного суспільства : монографія / І. І. Новаківський. – Львів : Вид-во Львівська політехніка, 2016. – 316 с.
7. Пиндайк Р. Микроэкономика : Учебник / Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд. – М. : Экономика, Дело, 1992. – 519 с.
8. Філіппова С. В. Особливості процесу комерціалізації інноваційних розробок промислового підприємства : монографія/ С. В. Філіппова, Ю. В. Ковтуненко. – Луганськ : Ноулідж, 2013. – 214 с.

ЧАСТИНА ІІІ

АКТУАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розділ 11

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ

Т.П. Чернявська

Психологічні особливості організаційної поведінки

Організаційна поведінка – це вивчення поведінки людей в організації і результатів нових досліджень концептуальних розробок у галузі організаційної поведінки; практичне використання отриманих знань, а також поширення в організаціях інформації про успіхи і фіаско компаній.

Дослідження організаційної поведінки дозволяє визначити шляхи підвищення ефективності професійної діяльності особистості.

Організаційно-поведінкові компетенції:

- представляють набір інструментів, які використовуються на різних рівнях аналізу,

- дозволяють керівникам вищої ланки та і менеджерам середньої ланки аналізувати поведінку індивідів в організації,
- сприяють розумінню проблем міжособистісних стосунків при взаємодії двох індивідів (колеги або пари «начальник-підлеглий»),
- корисні при розгляді динаміки стосунків усередині малих груп (як формальних, так і неформальних),
- дозволяють здійснювати координацію зусиль двох і більшого числа груп (наприклад, технічних служб і відділу продажів) і налагоджувати міжгрупові стосунки,
- дозволяють розглядати організації і управляти ними як цілісними системами, основу яких утворюють внутрішньо-організаційні стосунки (наприклад, стратегічні альянси і спільні підприємства).

У таблиці 1 представлені основні теоретичні підходи до вивчення моделей поведінки особистості.

Таблиця 1

Теоретичні підходи до вивчення моделей поведінки особистості

Назва теорії, автори	Основна концепція
1	2
Теорія особистості З. Фрейда	Рушійними силами психічного розвитку є природжені і несвідомі потяги. Психіка складається з трьох блоків (свідомого, передсвідомого і несвідомого), в яких і розташовуються основні структури особистості
Індивідуальна теорія особистості А. Адлера	Ключові принципи: відчуття неповноцінності і компенсація; прагнення до переваги; стиль життя; соціальний інтерес; творче Я; порядок народження; фіктивний фіналізм
Аналітична теорія особистості К. Юнга	Структура особистості включає три окремих, але взаємодіючих компонента: Его, особисте несвідоме і колективне несвідоме
Типологія акцентуацій особистості К. Леонгарда	10 типів особистості, розрізнянні по характеристиках особистісної дезадаптації: гіпертимні, що «застряють», емотивні, педантичні, тривожні, циклотимні, демонстративні, збудливі, дістимічні, екзальтовані

Продовження таблиці 1

Назва теорії, автори	Основна концепція
1	2
Транзактний аналіз Е. Берна	Одна і та ж людина, знаходячись в певній ситуації, може функціонувати, виходячи з одного з трьох Его-станів, чітко відмінних одне від іншого (Батько, Дорослий, Дитя)
Ієрархія цінності людських потреб А. Маслоу	Потреби нижчого рівня діють у всіх людей в рівній мірі, а вищі в різній мірі. З цієї причини якраз вищі потреби у великій мірі диференціюють індивідів
Мотиваційна теорія Д. МакКлеланда	3 групи потреб: потреби у владі, потреби в успіху і потреби в причетності
Двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга	2 категорії потреб: гігієнічні чинники і мотивуючі чинники. Гігієнічні чинники пов'язані з довкіллям, в якому здійснюється робота, а чинники, що мотивують – з характером роботи
Теорія чекань В. Врума	Наявність активної потреби – не єдина мотивація. Людина повинна сподіватися, що дійсно зможе її задовольнити, завдяки правильно вибраному типові поведінки
Теорія справедливості С. Адамса	Люди суб'єктивно оцінюють винагороду витрачених зусиль. Відчуття, що хтось інший відмічений більше і краще, найчастіше починають знижувати інтенсивність роботи
Мотивація досягнення успіху і уникнення невдачі (Х. Хекхаузен)	У людини існують по відношенню до діяльності 2 різноспрямованих мотиву: мотив досягнення успіху і мотив уникнення невдачі
Комплексна теорія мотивації Л. Портера і Е. Лоулера	Мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагорода; ступінь задоволення
Теорія лідерства К. Левіна	3 стилі поведінки лідера: авторитарний, демократичний, ліберальний
Теорія «багатовимірних» стилів управління Р. Блейка і Дж. Моутон	Управлінські стилі: «убоге управління», «затишне управління», «колективне управління», підпорядкування керівникові, компроміс

Продовження таблиці 1

Назва теорії, автори	Основна концепція
1	2
Теорія локусу контролю Дж. Роттера	Інтернальний локус контролю – це відповідальність приписується собі самому і екстернальний - відповідальність за успіхи і невдачі свого життя приписуються зовнішнім обставинам
Типологія спільної діяльності К. Томаса і Р. Кіллменна	5 стилів поведінки в конфліктній ситуації: пристосування, поступливість; ухилення; конкуренція, протисторова; співпраця; компроміс
Моделі управління організаційною поведінкою: «теорія Х» і «теорія Y» Д. МакГрегора, «теорія Z» У. Оучи	Теорія Х: більшість людей неприємно відносяться до роботи і прагне її уникнути. Теорія Y: людина не має неприємності до праці і сприймає її як покарання або джерело задоволення залежно від обставин. У сприятливих умовах люди прагнуть до самовираження і розкриття свого потенціалу на роботі. Теорія Z: людина орієнтується на неформальну групу і стабільне положення у ній і працюватиме більш продуктивно в умовах усвідомлення єдності своїх інтересів з інтересами колективу

Учених, що внесли вклад до розвитку теоретичних підходів до дослідження поведінки особистості, значно більше більш ніж представлено в даній таблиці. Деяких просто важко віднести до представників тієї або іншої позиції, із-за складного переплетення в їх поглядах різних підходів.

Сучасна психологія вважає, що особистість біосоціальна.

Біологічні передумови (тип нервової системи, статеві особливості, завдатки і т. п.) визначають схильність людини до розвитку.

Величезний вплив на особистість роблять: середовище, виховання і вчення, способи соціалізації.

Велике значення має активність самої особистості, яка забезпечує взаємодію з навколишнім світом, стимулює участь особистості в діяльності.

Таким чином, особистість – не просто результат біологічного дозрівання або відбиток специфічних умов життя, але і суб'єкт

активної взаємодії з середовищем, в процесі якої індивід набуває особистісних якостей, а поведінка особистості – специфічні особливості.

Мотивація професійної діяльності

Особливістю професійної мотивації працівника є те, що він повинен приносити користь організації для того, щоб надійно себе відчувати в ній, а також повинен самостійно знаходити шляхи підвищення своєї цінності як працівника.

Свідома організаційна поведінка мотивована або обґрунтована конкретними причинами.

Професійна мотивація робить вплив на організаційну поведінку, а також грає велику роль в досягненні цілей організації.

Важливим чинником, що визначає мотивацію, є осмислення потреб і переведення їх в мотиваційні об'єкти, які надалі локалізуються в тимчасовій перспективі особистості.

Ж. Нюттен [8] розробив теорію тимчасової перспективи, яка охоплює практично всі основні проблеми теорії мотивації.

Ж. Нюттен [8] запропонував схему переробки потреб в цілі, плани і дії, що визначають діяльність, яку можна описати в наступних чотирьох твердженнях (табл. 2).

Мотивація, на думку Ж. Нюттена [8], характеризується цільовою спрямованістю потреб. Досягнення потреб не просто слідує за дією, а швидше потребу направляє дія.

Таким чином, особистість сама формує репертуар актуальних потреб і тим самим запускає механізм мотиваційної поведінки.

Теорія самоактуалізації А. Маслоу [7] постулювала, що мотивації людини виходять з ієрархії його потреб. На думку ученого, в самій природі людини закладені можливості позитивного розвитку і самоудосконалення. Деструктивні дії людей є не наслідком вад в спадковості, а підсумком фрустрацій, тиску зовнішніх сил, незадоволення основних потреб.

Таблиця 2

Схема переробки потреб в цілі, плани і дії (за Ж. Нюттеном [8])

Ціль – це конкретизована, або «сфокусована» потреба	Потреби впливають на поведінку людини, не лише викликаючи моторні реакції «проб і помилок», але, також активуючи і направляючи пізнавальне функціонування суб'єкта таким чином, що відповідні для задоволення потреби об'єкти можуть стати цілями, які необхідно досягти
План – це конкретна поведінкова форма, яку приймає потреба на пізнавальному рівні реалізації	Використовуючи великий запас інформації і гнучкість операцій, пізнавальне функціонування суб'єкта розробляє поведінкові структури «засіб-ціль», тобто поведінкові проекти або плани, за допомогою яких можна досягти цілі
3. Поки ціль не досягнута, суб'єкт сприймає розбіжності між актуальною ситуацією і бажаною ціллю	Ця розбіжність сама по собі діє на поведінку не як мотиваційна сила, а як інформація про те, що потреба ще не задоволена, і, суб'єкт зберігає мотивацію і повинен продовжувати свою цілеспрямовану діяльність
4. Перехід від когнітивно-динамічної постановки цілей і планування до зовнішньої поведінкової дії	Цей перехід слід розглядати в контексті єдиного функціонування індивіда, оснащеного моторним і психічним потенціалом до виконання дії

Концептуальною основою теорії А. Маслоу є модель ієрархії цінності людських потреб (рис. 1).

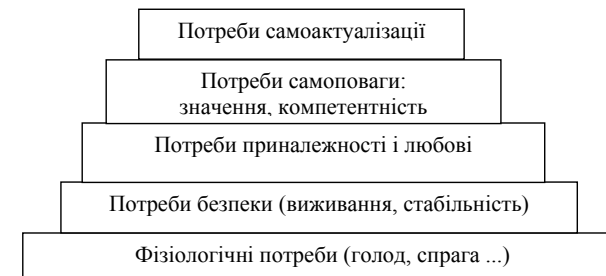


Рис. 1. Ієрархічна організація потреб (за А. Маслоу [7])

На думку А. Маслоу базові потреби мають бути більш менш задоволені, перш ніж людина усвідомлює їх наявність і мотивується в поведінці вищими потребами.

Автор визнає, що окремі люди можуть жертвувати життєвими потребами в ім'я реалізації високих ідеалів, інші можуть більше прагнути до реалізації потреб в кар'єрі, а не до любові і сім'ї і т.д.; людина може бути мотивована до діяльності двома або трьома видами потреб. На його думку, потреби ніколи не задовольняються повністю.

Дослідник вважає, що середня людина задовольняє свої фізіологічні потреби на 85 %, в безпеці і захисту – на 50 %, в самоповазі – на 40 % і лише на 10 % – в самоактуалізації. Людям, що самоактуалізуються (на думку автора, їх налічується біля 1 %) властива ділова спрямованість (зайнятість не собою, а своїм життєвим завданням або місією) [7].

У сучасній літературі [4] признається важливість питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації і з теоретичної, і з практичної точки зору, проте в даний час викладені лише деякі аспекти цієї проблеми. У цьому напрямі ще залишається безліч положень, що вимагають подальшого вивчення.

Зовнішні потреби втрачають свою актуальність після їх задоволення. Внутрішні потреби не лише не втрачають актуальності, а навпаки, посилюються в ході і в результаті активності, направленої на їх задоволення.

На думку А.В. Карпова [4], внутрішні (процесуальні) потреби є принципово ненасичуваними. Через них особистість розвивається, а не лише задовольняє свою нужду в чому-небудь.

Все це заставляє розрізняти дві основні мотиваційні системи – системи зовнішньої і внутрішньої мотивації. Вони відносно незалежні одна від іншої, а мотиваційний комфорт може бути досягнутий лише в разі повноцінного функціонування двох цих систем.

Форми прояву системи внутрішньої мотивації представлені у таблиці 3.

Таблиця 3

Внутрішня мотивація і форми її прояву (за А.В. Карповим [4])

Форма	Прояви внутрішньої мотивації
Прагнення до новизни	Припинення вступу інформації ззовні викликає сильні негативні емоції і настільки ж сильну потребу компенсувати «інформаційний вакуум». Якщо це неможливо, виникає стан сенсорної депривації, який може привести до серйозних нервово-психічних розладів
Прагнення до рухової активності	Потреба в елементарній руховій активності є простим проявом, формою внутрішньої мотивації
Прагнення до ефективного і «економного» освоєння світу і поведінці у ньому	Не просто активність, але і прагнення до вибору найбільш ефективних її форм, що приводять до кращих результатів, також вважається однією з самостійних і природжених потреб. Її задоволення розглядається як джерело сильних позитивних емоцій
Прагнення до самодетермінації	Людині властива потреба «відчувати себе причиною своєї поведінки», своєї діяльності; бути господарем себе і своєї поведінки, діяльності. І навпаки, йому властива потреба «чинити» опір відношенню до нього як до засобу, управлінню ним ззовні. Людина схильна вважати, що саме його «Я» є головне джерело його поведінки; поводитися так, щоб укріпити цю думку
Прагнення до самоактуалізації	Тісно пов'язано з попередньою особливістю. Воно виявляється в тому, що людина не просто розглядає своє «Я» як головну причину своїх вчинків, але і прагне максимально повно реалізувати цю причину. Це – потреба людини «здійснити те, що він може здійснити», повністю реалізувати свій особистісний потенціал

Між системами зовнішньої і внутрішньої мотивації існують досить складні і закономірні стосунки.

По-перше, реалізація зовнішніх мотивів може підсилювати внутрішні мотиви.

По-друге, реалізація внутрішніх мотивів може приводити до формування нових складніших результативних (зовнішніх) мотивів: чим цікавіше професійна діяльність, тим більше хочеться в ній і через неї досягати.

Проте не менш важливі інші закономірності. Так, гіпертрофія внутрішньої мотивації може вести до зниження зовнішньої мотивації, коли людина настільки поглинена самим процесом діяльності і отримує від нього настільки сильне задоволення, що результати відходять на другий план, стають суб'єктивно незначимими [4].

На думку Є.П. Ільїна [3], мотивація – це процес формування мотиву, що проходить через певні стадії і етапи.

Дослідник розглядає мотивацію як динамічний процес формування мотиву і пропонує структуру цього формування (табл. 4).

Таблиця 4

**Стадії формування мотиву
(за Є.П. Ільїним [3])**

Назва стадії	Суть процесів, що відбуваються
1. Формування первинного (абстрактного) мотиву	Усвідомлення нужди, переживання відчуття (бажання). Поява абстрактної цілі. Формування потреби особистості і спонуки до пошукової активності. Поява первинного мотиву
2. Пошукова зовнішня або внутрішня активність	Вибір варіантів. Визначення суб'єктивної вірогідності досягнення успіху при різних способах поведінки і діяльності. Передбачення (прогнозування) діяльності. Оцінка зовнішньої ситуації, своїх можливостей, схильностей (створення мотиваційного поля)
3. Вибір конкретної цілі і формування наміру її досягти	Визначення конкретної цілі за змістом, якістю, рівнем. Виникнення наміру досягти цілі. Спонука до дії. Закінчується процес формування конкретного мотиву

Формування мотиву не можна представляти як лінійний процес, в якому одна стадія змінюється іншою.

Мотивація – це вирішення приватних завдань, що протікають не лише лінійно, але і з циклічними поверненнями до попередніх завдань.

У мотивації може бути декілька цілей і спонукань, одні приводять до пошукової активності, інші приводять до вибору цілей і шляхів їх досягнення.

Мотиваційні відмінності у різних людей мають ряд стабільних особливостей. Основні відмінності між людьми, що виявляються в їх мотиваційній сфері особистості досліджували учені А.В. Єрмолін [2], Є.П. Ільїн [3] і ін.

А.В. Єрмолін [2], досліджуючи віково-статеві особливості особистості, представленості структури мотиву у свідомості особистості, показує, то який з мотиваторів частіше актуалізується в свідомості суб'єкта (табл. 5).

Таблиця 5

**Зв'язок вибору мотиваторів з типовими властивостями особистості
(за А.В. Єрмоліним [2])**

Властивість особистості	Міра вираженості	Компоненти мотиву											
		П	Пр	МУ	Пере-вага		М		ПН	ОМ	ЦП	ОД	ПЗП
					Зовнішня	Внутрішня	Декларов.	Недекларов.					
Екстраверсія	Низька Висока	+	+	+	+	+	+	+	+				
Нейротизм	Низька Висока	+	+		+	+	+			+	+		
Самооцінка	Низька Висока	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
Потреба в досягненні	Низька Висока		+	+	+	+	+	+	+	+		+	
Уникнення невдачі		+					+		+			+	
Прагнення до успіху			+	+						+	+		
Імпульсивність	Низька Висока	+	+	+	+	+	+						
Локус контролю	Низька Висока	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	

Примітка: 1. П – потреба; Пр - причинність; МУ – мотиваційна установка; М – моральність; ПН – прогноз наслідків; ОМ – оцінка можливостей; ЦП – ціль, пов'язана з потребами; ОД – оцінка діяльності; ПЗП – процес задоволення потреб.

2. Знаком «+» позначено, з яким полюсом прояву властивостей особистості частіше вибирається той або інший мотиватор.

Як видно з даної таблиці, потреба як причина дії або вчинку найчастіше називається особами екстравертного типу, з низьким нейротизмом, високою самооцінкою, зі схильністю уникнення невдачі і так далі, тоді як причинність (як причина дії або вчинку) називається частіше тими особами, які мають протилежні особистісні властивості.

З іншого боку, екстраверти частіше вказують серед мотиваторів потребу, мотиваційну установку, внутрішню перевагу (бажання, схильність), оцінку можливостей процесу задоволення потреб, а інтроверти – причинність, зовнішню перевагу (бажання, схильність), недеklarовану моральність, прогноз наслідків і мету, пов'язану з потребами.

Такий мотиватор, як оцінка своїх можливостей (здібностей), застосовується людьми з різною мотиваційною спрямованістю неоднаково. Люди, які прагнуть до успіху, пояснюють його наявністю своїх здібностей, а особи, що уникають невдачі інтерпретують - відсутністю здібностей.

При цьому, як видно з таблиці 3, особи, що дотримуються мотивації уникнення невдачі прибігають до оцінки своїх можливостей при поясненні власних вчинків частіше, ніж індивіди з мотивацією, спрямованою на успіх.

Отже, люди, які прагнуть до успіху, приписують свої досягнення внутрішнім чинникам (здібностям, умінням, старанню, увазі), а особи, які уникають невдачі – зовнішнім чинникам (легкості завдання, везінню) [3].

А.В. Єрмоліним [3] виявлені статеві відмінності в частоті представленості тих або інших мотиваторів в усвідомленні суб'єктів (табл. 6).

З даної таблиці виходить, що мотиватор «потреба» частіше називається особами чоловічої статі, а мотиватор «причинність» - особами жіночої статі. Чоловіки частіше називають як мотиватор оцінку своїх можливостей, свого стану, а жінки в тій же ситуації орієнтуються на те, як вони сприймаються з боку оточуючих [3].

Таблиця 6

Зв'язок вибору мотиваторів зі статтю опитуваних (за А.В. Єрмоліним [3])

Стать опитуваних	Компоненти мотиву											
	П	Пр	МУ	Перевага		М		ПН	ОМ	ЦП	ОД	ПЗП
				Зовніш.	Внутріш.	Деклар.	Недеклар.					
Чоловічий	+					+		+	+			
Жіночий	+	+		+							+	

Примітка: 1. П – потреба; Пр - причинність; МУ – мотиваційна установка; М – моральність; ПН – прогноз наслідків; ОМ – оцінка можливостей; ЦП – ціль, пов'язана з потребами; ОД – оцінка діяльності; ПЗП – процес задоволення потреб.

2. Знаком «+» позначено, з яким полюсом прояву властивостей особистості частіше вибирається той або інший мотиватор.

Отже, мотиваційні відмінності виявляються в тому, що мотиваційні процеси у одних людей розгорнуті, в них враховуються багато чинників (мотиваторів); в інших – вони згорнуті, через що рішення, що приймаються, здаються поверхневими, недостатньо обґрунтованими. При формуванні намірів різні суб'єкти приймають в якості головних різні обставини; у одних суб'єктів мотив дуже сильний, в інших – слабкий і нестійкий. Відмінності між людьми виявляються і в їх мотиваційній сфері [3].

Х. Хекхаузен [12], розглядаючи волю як частину мотиваційного процесу, розділив її на фази: мотивація, цілеполягання, реалізація, завершальний етап; і виділив стадії мотивації дії: мотивація до ухвалення рішення про дію, воля, здійснення дії, оцінка наслідків дії. Процеси мотивації, по Х. Хекхаузену, опосередковують зв'язки потреби і мотиву, чекання і цінності, готуючи перехід мотиву з латентного в активний стан – намір. Мотиваційна фаза завершується ухваленням рішення – своєрідним кордоном, що відокремлює мотиваційну фазу від вольової. Ця модель отримала назву теорія 4-х стадій дії або «модель Рубікону» (рис. 2) [12].

Психічні процеси зміни фаз дії



Рис. 2. Схематичне зображення 4-х фаз дії відповідно до моделі «Рубікону» (за Х. Хекхаузенем [12])

Для вивчення професійної мотивації менеджерів представляє інтерес дослідження, що концентрують увагу на теоретичній моделі лідерства, перш за все, в управлінській сфері.

Український психолог, учений В.О. Татенко [11], узагальнюючи напрацювання сучасної вітчизняної і зарубіжної психології за проблемами лідерства, виділяє наступні критерії оцінки лідерства (прагнення вести за собою, мотивація першості, впливовість, зануреність і закоханість у свою справу, компетентність і креативність, психологічна надійність, адекватна самооцінка, емоційно-вольова саморегуляція) і описує відповідні прояви цих критеріїв (табл. 7).

На думку В.О. Татенко [11], бути лідером – означає вказувати шлях іншим – кращий, найкоротший, найбезпечніший. Для лідера, як підкреслює автор, мотив діяльності відповідає самій діяльності. Учений вважає, що для того, щоб стати лідером не досить прагнути бути першим, необхідно добиватися кращих результатів в професійній діяльності і у всіх життєвих сферах і обставинах.

Отже, концептуальні основи проблем мотивації в психологічній літературі дозволяють сформулювати наступне визначення поняття «мотивація діяльності».

Мотивація діяльності – це складна система інтегрованих воедино афектних і когнітивних процесів, які забезпечують спонуки до діяльності.

Таблиця 7

Критерії оцінки лідерства (за В.О. Татенко [11])

Критерії	Прояви критеріїв
1. Прагнення вести за собою	Лідер не лише направляє і веде своїх послідовників, але і хоче вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, але і хочуть йти за ним
2. Мотивація першості	Першість передбачає кращі життєві результати, які є наслідком зусиль людини; які демонструють його професіоналізм, компетентність, здібності, таланти і інші видатні якості
3. Впливовість	Впливовий - це людина, наділена певною владою. Вплив цієї людини не отриманий ззовні (від держави або суспільства), а придбаний самостійно
Зануреність і закоханість у свою справу	Лідер уміє відрізнити своє покликання від різних захоплень. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності
5. Компетентність і креативність	Лідером стає людина, яка добре знається зі своєю справою і використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань і ситуацій
6. Психологічна надійність	Це здатність підтримувати необхідний рівень «Я хочу», «Я можу» і «Я повинен» в різних, особливо напружених ситуаціях життєдіяльності
7. Адекватна самооцінка і саморегуляція	У лідерів, в основному, поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей і цілей

Управління нововведеннями

Характерною рисою XXI-го століття є високі швидкості змін.

Зміни відбуваються дедалі частіше і охоплюють дедалі більший простір нашого життя. Часто ми виявляємося залученими в процеси змін, не маючи, здавалося б, жодних можливостей впливати на них або їх контролювати.

Люди можуть чинити опір змінам, а можуть здійснювати дії, які дозволяють ефективно жити за нових умов.

Перед організаціями стоять ті самі проблеми, але розв'язувати їх доводиться керівникам та менеджерам.

За умовами, коли зміні охоплюють усі сторони нашого життя, формується стиль управління – управління нововведеннями [5; 6].

Нововведення – це цілеспрямовані зміни, які передбачають виконання різного роду конкретних дій, які охоплюють як керівників, так і рядових працівників і є лише початком для проектування і впровадження майбутніх перетворень, які підтримують динаміку і стабільність організації.

Нововведення є однією з найважливіших сфер діяльності менеджера і, незважаючи на всі труднощі, одним з найбільш захоплюючих процесів.

Ю.М. Швалб [16] стверджує, що необхідність у нововведеннях визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх стосовно організації чинників.

У таблиці 8 представлені зовнішні чинники, що викликають необхідність в нововведеннях в організаціях.

Таблиця 8

Зовнішні чинники, що викликають нововведення в організаціях (за Ю.М. Швалбом [16])

Чинники	Проявлення чинників
Політичні	Зміна політичного курсу країни; зміна керівників на різних рівнях влади; зміни в законодавстві тощо
Економічні	Спад або піднесення економіки; зміна обмінних курсів і процентних ставок; зміни в системі фінансування; виснаження сировинних ресурсів тощо
Попит на ринку	Відмова або, навпаки, підвищення попиту на певні різновиди товарів та послуг
Технологічні	Виникнення нових виробничих технологій, інформаційних систем та каналів комунікації; зміна умов доступності до нових технологій тощо
Соціальні	Зміна соціальних цінностей та смаків; поява нових потреб; зміни соціальної структури тощо
Конкуренти	Поява нових конкурентів; занепад існуючих конкурентів тощо
Стихійні лиха або техногенні катастрофи	

До внутрішніх причин, які викликають необхідність нововведень, Ю.М. Швалб [16] відносить такі чинники, як усвідомлення необхідності або бажання:

1. розвивати нові напрямки діяльності;
2. збільшувати продуктивність праці;
3. поліпшувати якість;
4. збільшувати обсяг продажу;
5. поліпшувати обслуговування;
6. підвищувати мотивацію персоналу;
7. зберігати кадри;
8. зміцнювати позиції на ринку тощо.

Реалізація нововведень пов'язана з низкою психологічних чинників, таких як:

- хто є ініціатором перетворень;
- хто підтримує ідею перетворень;
- хто не бажає змін;
- як вплине нововведення на життя співробітників;
- як подається проект нововведень.

Організаційні нововведення мають свою зворотну сторону. Вони несуть в собі долю непередбачуваності і ризику, тому вони викликають стресові реакції у співробітників.

Дж. Коттер [5] вказує на найбільш поширені помилки, які здійснюють компанії і їх наслідки (табл. 9).

Перераховані помилки не фатальні. Їх можна уникнути або значно мінімізувати їх наслідки, якщо знати про них заздалегідь і діяти уміло.

Ю.М. Швалб [16] підкреслює, що необхідність в нововведеннях усвідомлюється не одразу та не всіма співробітниками одночасно, і усвідомлення в необхідності нововведень повинно «визріти» і має свою внутрішню закономірність.

Ініціаторами нововведень можуть бути як керівники вищої ланки, так і рядові співробітники або менеджери середньої і нижчої ланки. У першому випадку можна говорити про нововведення згори – вниз, а у другому – знизу – нагору. Поряд з цими двома

традиційними шляхами нововведень в останні десятиріччя великого поширення набув експертний підхід.

Таблиця 9

8 поширених помилок, характерних для процесів організаційної перебудови і їх наслідки (за Дж. Коттером [5])

Помилки
1. Надлишок самозаспокоєності 2. Невміння створювати досить впливову команду реформаторів 3. Недооцінка уміння формулювати кінцеву ціль 4. Відставання пропаганди бачення майбутнього в 10, 100 і більше разів 5. Дозволити перешкодам блокувати нове бачення 6. Відсутність відчутних швидких успіхів 7. Передчасне святкування перемоги 8. Зміни не укоріняються в корпоративній культурі
Наслідки помилок
1. Незадовільне втілення в життя нових стратегічних уявлень 2. Труднощі координації роботи з новими придбаними фірмами з колишнім виробництвом 3. Перебудову діяльності фірми не вдається провести в стислі терміни і з мінімальними витратами 4. Скорочення штатів не дозволяє контролювати витрати 5. Програми підвищення якості не приносять бажаних результатів

У таблиці 10 наведено переваги та недоліки трьох підходів до змін.

Таблиця 10

Переваги та недоліки трьох підходів до змін

Згори - вниз	Знизу - нагору	Експертний підхід
Переваги кожного підходу		
Забезпечує відповідність специфічним умовам конкретної організації (з точки зору керівництва)	Підключає широкий спектр навичок та знань і сприяє співпричетності (відповідальності)	Пропонує найкраще практичне рішення
Планується заздалегідь, обирається курс дій	Самодостатній	Об'єктивний погляд: поле зору не обмежене
Короткострокова (середньострокова) зміна	Довгострокова (середньострокова) зміна	Короткострокові, середньо-строкові та тривалі зміни
Придатний для радикальних змін	Придатний для поступових змін	Придатний для радикальних або поступових змін

Продовження табл. 10

Згори - вниз	Знизу - нагору	Експертний підхід
Недоліки кожного підходу		
Успіх залежить від компетентності вищого керівництва	Процес може стати хаотичним (непрограмованим)	Брак розуміння (зацікавленості) в ситуації на місцях
Може бути надто суб'єктивним	Може бути суб'єктивним	
Може недостатньо надихати та мотивувати співробітників	Може втратити орієнтацію, цілеспрямованість або не враховувати пріоритети	Вироблене рішення може не бути унікальним; рішення може необґрунтовано привноситися ззовні
—	Може вимагати багато часу	Може дорого коштувати
Не може справитися з різноманітністю на місцях	Залежить від структури, що підтримує та культури	Часто виникають проблеми з впровадженням

Дж. Коттер [5] виділив основні причини, по яких люди схильні чинити опір змінам: вузькоособистий інтерес, нерозуміння і недовір'я, різна оцінка ситуації, низька терпимість до перетворень, тиск з боку колег, відмова від нововведень, попередній невдалий досвід проведення перетворень. До способів подолання опору співробітників нововведенням Дж. Коттер [5] відніс: інформування і освіти; участь і залучення; допомогу і підтримку; переговори і угоди.

Здійснене нововведення є тільки початком для проектування та впровадження наступних перетворень, які підтримують динаміку та стабільність організації.

Література

1. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер; [пер. с англ. О. Чернявской]. – М. : Эксмо, 2012. – 224 с.
2. Ермолин А. В. Возрастно-половые и типические особенности представленности в сознании структуры мотива: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / А. В. Ермолин. – СПб., 1996. – 16 с.
3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2006. – 512 с.

4. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
5. Коттер Дж. Впереди перемен / Дж. Коттер; [пер. с англ. А. Успенского]. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 256 с.
6. Коэн Д. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Д. Коэн; [пер. с англ. Д. Дасова]. – М. : Олимп-Бизнес, 2017. – 256 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. Психология Бытия / А. Маслоу; [пер. с англ. А. М. Татлыдаевой]. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.
8. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Ж. Нюттен / Под ред. Д. А. Леонтьева. – М. : Смысл, 2004. – 608 с.
9. Ньюстром Дж. Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
10. Стратегічний менеджмент. Навч. Посіб. / За заг. ред. М. П. Бутка [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.
11. Татенко В. О. Лідер XXI / Leader XXI. Соціально-психологічні студії. – К. : Корпорація, 2004. – 198 с.
12. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2003. – 860 с.
13. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен; [пер. с англ.]. – СПб. : Речь, 2001. – 240 с.
14. Чернявская Т. П. Психология успешности личности в бизнесе: [монография] / Т. П. Чернявская. – Одесса : Астропринт, 2010. – 288 с.
15. Чернявська Т. П. Дослідження мотивації підприємницької діяльності / Т. П. Чернявська // Наука і освіта. Науково-практичний журнал Південного наукового центру НАПН України. Спецвипуск «Психологія особистості»: досвід минулого – погляд у майбутнє. № 6-7 жовтень 2004. – С. 318 – 321.
16. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – Київ : Лібра, 1998. – 270 с.

РОЗДІЛ 12

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ (СТРАТЕГИИ, ТЕХНИКИ И МЕТОДЫ)

Н.Ф. Будиянский

Для эффективной деятельности любой организации необходима постановка определенных целей (задач). Задачи, которые ставятся внутри организаций, обычно называют управленческими. Лицом, ответственным за решение задач организации, является руководитель.

Основное содержание его деятельности реализуется через решение управленческих задач на всех этапах выполнения управленческих функций, решение задач управления предполагает установление сложных отношений многоуровневого порядка между различными элементами разнообразных задач. Ими могут быть задачи, относящиеся к разряду экономических, технических, технологических, психологических, социально-психологических и пр.

Прежде чем перейти к психологическому анализу решения управленческих задач, обратимся к основным сведениям, относящимся к психологии решения задач, не относящихся прямо к разряду

управленческих. Что такое задача в психологическом понимании слова?

В психологии под задачей обычно понимается цель, данная в определенных условиях, которая достигается путем определенного преобразования этих условий [1].

Задача включает в себя: требование: (цель), условия (известное) и искомое (неизвестное), которое формулируется в вопросе [1].

Когда определяется термин «задача», то имеется в виду проблема, означающая объект мышления, в решении которой мышление рассматривается как особая деятельность. В психологии термин «решение задачи» употребляется в трех различных смыслах:

- 1) решение как план (способ, метод) осуществления задачи;
- 2) решение как процесс осуществления требований задачи, как процесс выполнения плана решения;
- 3) решение как результат выполнения плана;

Таким образом, когда говорят о решении задачи, то имеется в виду процедура разрешения проблемной ситуации. Можно говорить об общих закономерностях, присущих мышлению человека независимо от характеристики мыслительных операции, которые по-разному проявляются в соответствии со спецификой самой задачи.

Когда решаются задачи, то при этом проявляются самые общие закономерности мышления, такие как логические, интеллектуальные.

При сравнении логического и интеллектуального хода решения задач оказывается, что они не совпадают полностью. Это является основанием к тому, чтобы говорить об объективной и субъективной логике решения задач. Анализ несовпадения объективной и субъективной сторон решения задач самого широкого плана позволяет сделать предположение о том, что используемая информация не соотносится полностью с объективной информацией. Это относится и к управленческим задачам в равной мере.

Отмечено несовпадение приводит психологов к мысли о том, что в процессе решения задачи не сразу усваивается вся содержащаяся в ней информация, а добывается в ходе этого решения [2].

Управленческие задачи можно с известной долей достоверности отнести к разряду творческих задач и рассматривать их не только как развитие решения, но и как развитие самой проблемы. При анализе задач следует иметь в виду, что всякое решение возникает под углом того, что требуется решить.

Что касается мышления, то оно никогда не возвращается в точности к тому пункту, в котором оно уже однажды находилось, в чем, в частности, и усматривается его диалектический характер. С позиций системного подхода гипотеза о смысловом регулировании содержательного плана мышления дает возможность рассматривать мыслительный процесс решения задач, включая и управленческие, как сложную многоуровневую и полифункциональную систему, осуществляемую посредством изображения системообразующих связей между составляющими ее элементами [3].

Предвосхищение и прогнозирование в мышлении является и поучением целеполагания в этой деятельности.

Цель и задача, как о том уже говорилось, есть предвосхищение будущего, но еще не достигнутого результата, и в этом смысле мышление как прогнозирование есть всегда целеполагание, хотя целиком и не сводится к нему [3].

Предметным предопределением принципа решения задач является внутренняя направленность субъекта, результатом чего является обеспечение в ряде случаев нахождения нужного принципа решения.

Необходимой предпосылкой успешного решения задач является рефлексия, т.е. осознание ее значимых аспектов, а также попытки включения их в определенные отношения и оценка их смысла. Успешность поиска решения задач может находиться в прямой зависимости от характера рефлексивно-личностной оценки актуальности значимости задач.

В процессе решения управленческих задач реализуются интеллектуальные и личностные возможности руководителей. Можно выделить как наиболее типичные определенные стили мышления руководителей, несмотря на большое их разнообразие:

1. Системный стиль, при котором упор делается на определение метода решения задачи (проблемы). В такой ситуации делается попытка расчленивть проблему на ее отдельные компоненты.

2. Интуитивный стиль, характеризующийся большой степенью осознания проблемы в целом и стремлением использовать различные методы решения задачи.

3. Рецептный стиль, для которого характерно сосредоточение на отдельных деталях проблемы.

4. Перцептивный стиль, при котором проявляются стремления к установлению отношений между различными частями проблемы.

Управленческие задачи имеют свои характерные черты. Специфику их мы усматриваем в следующем:

- а) эти задачи могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия,
- б) в задаче может отсутствовать достаточная информация о возможных средствах ее решения,
- в) отсутствуют четкие алгоритмы решения,
- г) задачи часто решаются в условиях дефицита времени.

Можно выделить *три основных типа управленческих задач*:

1. Задачи концептуального плана (стратегические задачи, связанные с долгосрочным планированием, прогнозированием).

2. Задачи, связанные с технико-технологической стороной функционирования производства (созданием и внедрением новой техники, технологии и пр.)

3. Задачи, связанные с действием человеческого фактора (кадровые вопросы, учет социально-психологического климата в коллективах и тп.)

При рассмотрении управленческих задач следует выделить определенные критерии, по которым могут быть расклассифицированы эти задачи. Согласно эмпирическим данным, полученным в нашей работе с руководителями различных управленческих звеньев, стало возможным использовать следующие критерии в оценке управленческих задач:

1. *Содержательный критерий*. Согласно этому критерию, все управленческие задачи могут быть разделены на значимые и мало значимые (в их противоположном значении).

2. *Критерий выполнимости задач*, на основании которого все управленческие задачи могут быть разделены на решаемые и не решаемые.

3. *Критерий знания руководителя о задачах*. Согласно этому критерию все задачи управления делятся на входящие в сферу компетенции руководителей и не входящие в эту сферу.

4. *Критерий степени оценки функциональных затрат*. В соответствии с ним все задачи управления делятся на легкие и трудные [4].

Легкими задачами бывают текущие производственные задачи, например, контроль за соблюдением техники безопасности. К разряду трудных относятся задачи прогнозирования, моделирования, стратегического планирования и т.п.

При решении управленческих задач каждый руководитель использует систему своих субъективных оценок относительно решения той или иной задачи.

Кроме того, каждый руководитель имеет определенную систему представлений об иерархии задач, которые нужно решать.

В соответствии со сформировавшимися представлениями о задаче руководитель оценивает, какие задачи:

- 1) нужно решать в обязательном порядке;
- 2) какие в исключительных случаях можно не решать;
- 3) какие из задач можно полностью проигнорировать.

Границы этих зон задач по своему существу определяют реальный объем управленческой деятельности по выполнению нормативно закреплённых функций. Области решения задач и их допустимые отклонения могут меняться в зависимости от количества и степени значимости задач [5].

В своей работе мы исходили из гипотезы о существовании двух экстремальных зон значимости управленческих задач: чрезвычайно значимых и малозначительных (задач второстепенной важности).

Существенно, что в содержательном плане значимые задачи могут перейти в свою противоположность, согласно диалектике их взаимоотношений, если они не могут быть решены в нужное время по ряду причин.

Для каждого руководителя организации, какой бы она ни была, самым важным является установить четко степень значимости управленческих задач, выбрав самые неотложные для первоочередного решения. Такая стратегия является самой целесообразной и необходимой.

Однако практика управленческой деятельности свидетельствует о том, что такая стратегия не всегда выбирается руководителями. В реальности имеет место и другая стратегия, которая заключается в том, что руководители не разделяют задачи управления на две категории: значимые и малозначимые задачи. Такой подход приводит к тому, что руководители берутся за решение многих задач и на деле не могут их реализовать. Наличие этих двух противоположных тенденций в управленческой деятельности сводится к тому, что:

- а) руководители считают все задачи, связанные с функционированием производства, значимыми;
- б) руководители выделяют для решения только часть управленческих задач, самых важных и значимых.

Рассматривая теоретические вопросы решения задач управления, можно отметить, что для каждого уровня управления, существуют различные зоны актуальных задач, включающие проблемы разной степени сложности. Существенно, что с изменением уровня руководства меняется неизбежно соотношение актуальных и неактуальных проблем.

Многие управленческие задачи имеют соподчиненные задачи. Для решения трудно выполнимой задачи нередко необходимо решить значительное количество других задач. К таким задачам, например, можно отнести решение кадровых вопросов, например, реорганизация предприятия, хозяйственно-правовых и др.

Анализ управленческой деятельности руководителей показывает, что в ней имеются различного рода трудности: объективные и

субъективные. Наличие трудностей в управленческой практике не всегда дает возможность руководителю выбрать правильную стратегию решения задачи, что часто приводит руководителя к ошибкам в принятии решений.

С чем бывает связан неправильный выбор стратегии решения задач? Как правило, это бывает обусловлено недооценкой или, наоборот, с переоценкой сложности решаемых задач. В подобных ситуациях руководитель не может правильно соизмерить свои управленческие возможности с теми, которые требуются для оптимального решения. Кроме того, руководители неправильно оценивают возможности последствия своих решений.

Знание руководителя о существующих трудностях в решении задач еще не означает, что он знает, как можно их устранить. Во многих случаях подобные трудности могут устраняться лишь в течении длительного времени всем ходом процесса производства, например, как это бывает на практике в связи с созданием и внедрением инноваций, а также в связи с перераспределением материально-технических, финансовых, трудовых, кадровых и других ресурсов. Такие явления усугубляются нестабильности экономики.

В процессе преодоления трудностей в решении управленческих задач можно отметить одну существенную особенность. Некоторые трудности, которые, по представлениям руководителя могут быть ликвидированы благополучно, не воспринимаются им как актуальные, трудности такого рода обычно решаются в рабочем порядке и не становятся для руководителя большой проблемой.

Отсюда следует, что для снятия актуальности проблемы, т.е. устранения трудности ее решения, необходимо создание условий для решения задачи. В связи с возможностью устранения трудностей в решении управленческих задач можно выделить два вида этих трудностей:

- 1) выходящие за пределы компетенции руководителя (например, большое число незапланированных вызовов в другие инстанции, проблема взаимоотношений с вышестоящим начальством, каждый из которых дает самостоятельные задания и т.п.);

2) связанные с объективными обстоятельствами самого производства, например, наличие большой текучести кадров, территориальная удаленность объектов управления, противоречивость законодательных актов, а также указаний и требований вышестоящих инстанций и т.п.

Каждому руководителю приходится на практике решать задачи различной трудности. Существуют проблемы, актуальные для любого уровня управления организацией. Но с изменением уровня руководства меняется соотношение актуальных и неактуальных проблем.

Непосредственной задачей каждого руководителя является оценка любой управленческой ситуации.

В случае, если руководитель переоценит или недооценит управленческую ситуацию и связанные с ней задачи, то выбор правильной стратегии для решения этих задач будет зависеть от адекватности оценки всей ситуации в целом. Следствием неправильной оценки управленческой ситуации может быть то, что некоторая часть важных задач выпадет из поля зрения руководителя.

В процессе решения различных задач управления руководитель выбирает те или иные стратегии и тактики. У каждого руководителя в его индивидуальном управленческом опыте формируются субъективные представления о задачах. При оценке управленческих задач руководители исходят из определенного личностного осмысления и создавшейся конкретной ситуации.

Для нормального функционирования организации руководители должны принимать эффективные решения и, следовательно, выбирать правильные стратегии и тактики решения задач. Для выбора адекватной стратегии руководитель должен не только правильно оценить саму управленческую ситуацию, но также должен правильно соотносить перспективы и текущие задачи.

Выбор управленческой стратегии всегда отвечает на следующие вопросы:

1) правомерно ли ставить в данный момент конкретной ситуации конкретную управленческую задачу и нужно ли ее решать? Здесь мы

опять сталкиваемся с взаимодействием двух критериев: содержательного и временного; 2) имеются ли условия для реализации поставленной задачи; 3) обязательным или необязательным является решение данной управленческой задачи.

Недооценка перспективных задач связана с тем, что нарушается адекватность оценки значимости задачи во времени ввиду ошибочной оценки самого момента. Наряду с этим, в выборе определенной стратегии имеет также существенное значение оценка руководителем сложности решаемых задач, которая может как недооцениваться, так и переоцениваться.

В случае недооценки сложности решаемой управленческой задачи руководитель ошибочно может отнести ее в разряд малозначимых, второстепенных, в результате чего данная задача вовремя не решается. В ряде случаев отсрочка в решении управленческих задач приводит к нарушению необходимой последовательности в решении этих задач. Это имеет определенные последствия. И выражаются они в том, что из общей иерархической системы задач выпадает необходимая часть.

Но возможной является и недооценка сложности решаемых задач. Следствием этого является вытеснение из зоны актуальной значимости части управленческих задач. В подобных случаях руководитель берется за решение второстепенной значимости.

Опыт управленческой деятельности руководителей показывает, что чем больше субъективные оценки руководителей будут совпадать с объективной важностью задач, тем больше вероятность выбора им наиболее эффективных стратегий решения задач.

Таким образом, стратегия имеет прямое отношение к самой постановке задачи, т.е., ее выбора в качестве первоочередной с учетом конкретности управленческой ситуации.

В своей управленческой деятельности руководитель постоянно использует определенные тактики. В отличие от стратегии, под тактикой подразумевается выбор способа или средств достижения цели (задачи). В тактике по существу заключено противоречие между тем, что хотел бы сделать руководитель, и тем, что в соответствии с

действительностью он может сделать. Т.е. здесь соотносится желаемое и действительное в деятельности руководителя.

Помимо того, при выборе определенной тактики решения той или иной задачи управления почти всегда, хотя и в разной степени, дело заключается в выборе не только средств достижения цели, но также и в *корректировке* самой цели.

При выборе определенных тактик в решении конкретных управленческих задач каждый руководитель так или иначе исходит из определенных критериев. Такими критериями являются:

- а) правильная оценка значимости задач;
- б) правильная временная оценка изменения значимости задач;
- в) правильная оценка соотношения перспективных и текущих задач;
- г) правильная оценка сложности задач.

Возникает естественный вопрос: от чего зависит выбор той или иной тактики? Этот выбор зависит от следующих факторов:

1. Индивидуального опыта управленческой практики руководителя.
2. Объективных требований управленческой ситуации
3. Личностных особенностей руководителя.

Выбор определенной тактики избирателен. В зависимости от занимаемой должности, уровня компетентности, субъективных возможностей руководителей складывается индивидуальное представление руководителя об актуальной значимости конкретных управленческих задач. Это то – что называют индивидуальной управленческой концепцией руководителя [5]. Предпочтение в выборе той или иной тактики в решении задач характеризует психологию самого руководителя.

Важным фактором, определяющим психологический механизм выбора тактик, связан с характеристикой того, насколько необходимой и важной представляется для руководителя поставленная цель (задача).

При решении одной и той же управленческой задачи разные руководители могут выбирать разные тактики. Например, при решении непрофильных задач, а также задач, условно относимых к

«чужой» области, руководитель может выступать за проявление инициативы, риска, предприимчивости.

Если же идет речь о решении задач внутриотраслевого характера, т.е. того, что значит как «его задачи», то руководитель в этом случае будет поступать по-иному. В этом случае он старается не рисковать, лучше переждать там, где это, конечно, возможно. По существу в тактике формируется расхождение между заявляемой руководителем установкой на выполнение данной задачи и реальными конкретными действиями. Это противоречие будет тем больше, чем больше будет отмечаться разрыв между поставленными целями и возможными средствами их достижения.

В противном случае это противоречие будет меньше, если руководитель находит средства для реализации хотя бы части поставленных задач. Для ликвидации такого рода противоречия необходимо, чтобы поставленные цели и вероятность их решения были бы адекватны друг другу.

В определенном смысле можно говорить о соотношении тактик и стратегий в решении управленческих задач. При этом важно отметить, что эти задачи строятся таким образом, чтобы жесткость целевых установок могла бы обеспечиваться гибкостью второстепенных, т.е. подчиненных задач. В таком случае, чем жестче первые, т.е. наиболее важные задачи, тем более гибкими и оперативно изменчивыми должны быть вторые, т.е. второстепенные задачи.

В основе выбора различных тактик решения управленческих задач могут лежать различные психологические причины. К числу таких причин относятся:

- 1) ориентация на достижение успеха в деятельности;
- 2) высокая самооценка и стремление к самореализации;
- 3) высокий уровень сформированности положительных социальных установок;
- 4) стремление выделиться, быть впереди других руководителей.

Во многих ситуациях руководитель вынужден работать в условиях определенной степени конфликтности внутри организации. Причем эта конфликтность может наблюдаться как по горизонтали

так и по вертикали. И в любом случае руководитель должен придерживаться определенной стратегии поведения. В психологической литературе имеются описания возможных стратегий поведения в условиях конфликта.

Прежде чем выбрать конкретную стратегию в решении управленческой задачи, руководитель выбирает для себя общую позицию, или стратегию, т.е. своеобразный способ выхода из создавшейся ситуации, в которой он оказался по своей воле или по воле иных лиц: руководителей, которые стоят над ним, коллег или подчиненных. В такой интерпретации стратегий поведения в условиях конфликтной деятельности различные формы социального поведения руководителей приобретают вид следующих стратегий.

1. Стратегия противоборства (соперничества).

Данная стратегия характеризуется тем, что руководитель стремится завоевать командную роль, диктовать своим партнерам предлагаемую им позицию выхода из ситуации в соответствии со своей индивидуальной мотивацией, воздействовать на мнения деловых партнеров и достигнуть в конечном счете успеха в деятельности.

Если охарактеризовать эту стратегию поведения в целом, то можно заметить, что она исходит из положительной мотивации достижения успеха, В основе ее выбора лежат следующие психологические причины:

- высокая степень произвольной активности;
- мотивация достижения успеха в деятельности;
- осознание своей значимости в собственных глазах и в глазах деловых партнеров;
- стремление подчинить своему влиянию своих партнеров.

Такая стратегия в поведении руководителя, конечно, способствует достижению успеха, но не за счет согласия во мнениях, а наоборот, за счет принижения интересов деловых партнеров. В такой стратегии часто игнорируются интересы другой стороны.

2. Сотрудничество или кооперация.

В основе действия этой стратегии лежит стремление, как в первом случае, достигнуть успеха в деятельности, т.е. положительная

мотивация. Но в отличие от первой стратегии, она основывается на получении положительного результата при учете не только собственных интересов, но также и интересов деловых партнеров. Выбор стратегии сотрудничества основывается на действии следующих психологических причин:

- высокой степени положительной произвольной активности;
 - стремлении достичь успеха в деятельности;
 - действия положительных социальных установок;
- умения считаться с интересами своих деловых партнеров и стремления пойти им навстречу; умения избегать конфликтных мнений в процессе групповой дискуссии.

Наряду с действием указанных двух стратегий поведения руководителей, в управленческой практике часто применяется стратегия компромисса.

3. Стратегия компромисса характеризуется установкой руководителя найти способ решения управленческой ситуации, которая исходит из стремления достигнуть нормализации во мнениях со своими деловыми партнерами, ориентируясь, главным образом, на установление добропорядочных человеческих отношений.

В этом случае руководитель выбирает среднюю позицию между явным противоборством и сотрудничеством. Данная стратегия не может рассматриваться, с нашей точки зрения, только как пораженческая, хотя и не является в полном смысле результативной. Во всяком случае, она нацелена больше на установление человеческих контактов, чем на решение самой управленческой задачи. В основе выбора этой стратегии могут лежать следующие психологические причины:

- положительная мотивация на достижение некоторого согласия;
- стремление установить с деловым партнером контакт;
- привычка считаться с мнением других людей;
- стремление уйти от конфликтов;
- стремление уйти от рискованного принятия решений;
- боязнь ответственности за принятие (или непринятие) решения.

В практике управления наблюдается действие и другой стратегии уход (или избегание).

4. Стратегия ухода (или избегания) предполагает уход от ответственности за реализацию и постановку управленческой цели. Нередко такая стратегия принимается в тех случаях, когда руководитель проявляет определенную некомпетентность в сфере управленческой деятельности независимо от того, осознает он свою некомпетентность или нет. Будь то осознанно или интуитивно, руководитель стремится исключить из зоны актуальной значимости данную управленческую задачу (цель). В основе выбора этой стратегии лежат следующие психологические причины:

- боязнь принятия (или равно непринятия) управленческой цели;
- неспособность решить вопрос, связанный с выбором средств решения;
- боязнь ответственности и наказания;
- мотивация избежать неуспех в деятельности;
- неспособность придти к деловому соглашению с партнерами.

Следует отметить, что в управленческой практике, наряду с этой стратегией решения управленческих задач выделяется еще одна: это стратегия приспособления или умиротворения.

5. Стратегия приспособления или умиротворения характеризуется тем, что руководитель не проявляет ни активности, ни заинтересованности в достижении положительных результатов при осуществлении цели. По своему существу для данной стратегии характерна индифферентная позиция руководителя в отношении решения управленческой задачи. Она направлена, главным образом, на то, чтобы избежать конфликтных отношений с другими руководителями и вышестоящими начальниками. Выбор такой тактики возможен в связи с действием следующих психологических причин:

- боязнь и неспособность принимать ответственности за решения в нужное время;
- боязнь принятия на себя ответственности за решения и их последствия;

- боязнь наказания за отрицательные результаты труда;
- стремление уйти от ситуации;
- отсутствие положительной мотивации достижения успеха.

Выбор той или иной стратегии в решении управленческих задач зависит не только от конкретной ситуации, но также и от типологии самих руководителей. Так, например, руководитель с явно выраженными лидерскими качествами, обладающий харизматическими чертами, вряд ли будет выбирать нерезультативные стратегии ухода или приспособления. Скорее всего такой руководитель выберет стратегию противоборства, а том случае, если ему это не удастся, он выберет стратегию сотрудничества и будет стремиться не идти на компромисс.

Руководитель со склонностью к коллегиальным формам решения управленческих ситуаций не пойдет на прямой конфликт, а постарается избежать его. Такой руководитель будет избегать стратегии противоборства. Можно сказать, что зная характер взаимодействия данного руководителя, а также его ориентированность либо на цель, либо на отношения с людьми, можно с определенной долей уверенности сделать прогноз относительно выбора им определенной стратегии в решении конкретной управленческой задачи. С другой стороны, сама стратегия, которую выбирает руководитель в процессе решения управленческой задачи, может характеризовать его личностные качества [5].

Имеющиеся научные данные [5; 6] относительно выбора тактик в решении конкретных задач управления показывают, что по склонности выбирать ту или иную стратегию всех руководителей условно можно разделить на две большие группы:

- 1) ориентированные на себя;
- 2) ориентированные на других людей.

В группе руководителей, ориентированных на себя, четко выделяются две тенденции. Одна из них свойственная прирожденным лидерам. Такие люди всегда убеждены в своей правоте. Чаше всего они оказывают мощное давление на своих коллег и подчиненных и не признают своих ошибок. Что касается другой

тенденции в группе руководителей, ориентированных на себя, то она прослеживается у людей, отягощенных внутренними конфликтами. Такие руководители стремятся все сделать сами за своих подчиненных, непомерно торопятся, часто не успевают делать необходимое, но другим не могут поручить сделать нужные действия.

В группе руководителей, ориентированных на других людей, на коллектив, также просматриваются две тенденции: харизматическое воздействие на других людей, стремление вести за собой подчиненных, а другая сводится к безоговорочному подчинению руководителей групповым решениям.

Таким образом, руководители, ориентированные на себя, склонны чаще всего при принятии управленческих решений выбирать «агрессивную» стратегию – противоборство, а руководители, ориентированные на других, т.е. ведомые в большей степени, ориентируются на другую стратегию – сотрудничество или компромисс. Не исключен в таком случае выбор и нерезультативных стратегий: ухода и приспособления.

Как известно, на любой стадии управления принимаются определенные решения. Научными исследованиями подтверждено, что участие в принятии решений является чрезвычайно важным мотивационным фактором. С точки зрения известных исследователей проблем управления Г. Кунца и С. О'Доннелла участие подчиненных в планировании должно быть максимально широким, поскольку этим обеспечивается наилучшее понимание планов, а также более желание реализовать их [7].

Интересную мысль приводит также ученый Р.Ликерт относительно мотивационной силы принятия решений. Он пришел к закономерности, согласно которой мотивация в сфере исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений [8].

В ряду мотивационных факторов можно также выделить положительное отношение работающих личности руководителя, а

также его этической позиции. Если подчиненный в чем-то провинился, руководитель должен критиковать не личность своего работника, а его конкретные поступки. Так, например, реакция работника на слова «Вы – разгильдяй» будет совсем иной, чем на слова «Вы запустили свое дело!». К тому же руководитель обязан щадить самолюбие подчиненных.

Решение управленческих задач осуществляется в условиях двух различных видов отношений:

- 1) «руководство – подчинение»;
- 2) «партнерство».

В первом случае руководитель сам принимает решение, а в условиях партнерства решение принимается коллективно, т.е. людьми, собранными в творческие группы (специалисты, эксперты, наблюдатели).

Управленческая практика показывает, что принимаемые решения могут быть как индивидуальными, так и коллективными. В психологии управления существует точка зрения, согласно которой индивидуальное решение признается лучшим по сравнению с коллективным, поскольку в коллективном решении часто имеет место решение скорее как результат компромисса, а не всесторонней проработки проблемы. С нашей точки зрения, такая позиция не всегда является справедливой.

В настоящее время возникает множество проблем, требующих коллективного принятия управленческого решения. Во многих случаях бывает не просто определить, какого решения требует данная управленческая ситуация: коллективного или индивидуального. А эффективность принятия обоих видов решения во многом зависит от условий, определяющих ее, а также от содержания и степени сложности решаемых проблем. Для некоторых управленческих ситуаций наиболее приемлемым оказывается коллективное принятие решений.

Следует отметить, что существует определенный круг проблем, связанных непосредственно с процессом функционирования производства, где часто достаточно индивидуальных решений.

Однако сложные управленческие проблемы, включающие социальные, психологические, социально-психологические, нравственные аспекты, в которых в различной степени проявляется человеческий фактор, требуют комплексного рассмотрения. Поэтому в таких случаях коллективные решения являются необходимыми.

Чаще всего коллективные решения принимаются в иерархически организованных группах, имеющих различную формальную структуру. Принятие коллективных решений в различных группах производится по-разному. Так, например, в группе, именуемой «дирекцией», где наблюдается определенная степень доминирования руководителя над подчиненными, принятие решений будет проводиться иным образом по сравнению с группой, где имеют место равноправные отношения.

Мотивация принятия решений в этих двух группах также будет разной, в первом случае, где наблюдается зависимость «руководство - подчинение», принятие решений в значительной степени будет детерминироваться побуждениями, лежащими в основе поведения самого руководителя. Во многих случаях мотивационными воздействиями, исходящими от руководителя, являются: *стремление к власти, стремление показать свое профессиональное превосходство над подчиненными, реализация лично значимых субъективных целей.*

Мотивы поведения подчиненных, участвующих в принятии решений, будут совсем другими: *стремление уступить руководителю, не навлекать на себя гнев, не выслушивать упреки в свой адрес, стремление не показать свою некомпетентность по ряду вопросов.*

В группе с равноправными отношениями, такими, например, как экспертные группы, состоящие из отдельных специалистов, отношений подчинения уже не наблюдается. В таких группах имеются условия для уравнивания реализации интеллектуального потенциала. В них, как правило, проявляется подлинно творческий дух.

Мотивация отдельных личностей, участвующих в принятии коллективного решения в этих условиях, будет также отличаться от

мотивации, свойственной группе, где наблюдаются отношения «руководство — подчинение», в группе экспертов каждый специалист стремится самореализовать свои интеллектуальные возможности, что является высшим уровнем проявления мотивационных образований человека.

В коллективном принятии решений каждый участник экспертной группы исходит из своей индивидуальной мотивации и использует свои субъективные оценки значимости решаемых задач. При этом могут возникать также психологические явления, как стремление оценить свое индивидуальное мнение по решаемой проблеме как единственно правильное, не требующее дальнейшего обсуждения.

Однако при обсуждении сложных управленческих проблем и целей сталкиваются различные мнения и оценки. У отдельных участников экспертных групп, имеющих достаточно четкое представление о возможных способах решения задачи, могут возникать различного рода сомнения и недовольство по поводу того, что другие члены творческой группы высказывают прямо противоположные точки зрения.

В некоторой степени это можно объяснить тем, что об одной и той же проблеме у различных людей имеется разного рода информация. Это часто является причиной того, что одна и та же управленческая ситуация понимается людьми по-разному. Наличие различных решений вызывает неизбежное столкновение мнений экспертов.

В связи с рассмотренной проблемой можно отметить некоторые существенные особенности принятия коллективных решений:

а) в некоторых случаях, связанных с характером решаемых проблем, коллективное принятие решения может оказаться более эффективным по сравнению с индивидуальным. Причиной этого может быть то, что в коллективе легче преодолеваются стереотипы мышления. В этом случае возникает новое решение, и участник его не боится идти на риск, исходя из положительной коллективной мотивации достижения успеха в деятельности. Это легко просматривается при принятии коллективного решения по методу

мозгового штурма, как известно, цель коллективного принятия решений – рождение новых идей, способов решения. Метод мозгового штурма как раз и направлен на создание творческой дискуссии, на преодоление инерционности мышления. Указанный метод позволяет реализовать положительную коллективную мотивацию и творческий коллективный потенциал;

б) коллективный поиск решения управленческой задачи позволяет рассмотреть гораздо больше возможных вариантов решения. В результате появляется большая вероятность нахождения оптимального или близкого к нему способа решения управленческой задачи;

в) в коллективном решении находит место более адекватное отражение существа решаемой проблемы. Разные управленческие задачи имеют ту или иную степень неопределенности. Многие исследования по вопросам управления показывают, что по сложным проблемам с большей степенью неопределенности групповые (коллективные) оценки ближе к истине, чем индивидуальные;

г) единство мнений, к которому приходят в результате выработки решения, представляет собой положительный мотивационный фактор как для эффективной трудовой деятельности каждого отдельного работника, так и для коллектива в целом, и принимается оно на основе положительной коллективной мотивации.

В отличие от разногласия, которое тормозит принятие решения, согласие способствует в выборе оптимального управленческого решения. Противоположные мнения обычно приводят к росту нервно-психического напряжения, конфликтам, имеющим отрицательные последствия для личности и реализации принимаемого решения. В этой связи для оценки качества принимаемого решения важным является принятие во внимание степени согласованности этого решения [6; 9].

Наряду с положительными моментами коллективного управленческого решения, отметим отрицательные:

а) блокирование решения, возникающее, когда высказываемые точки зрения не сближаются, а, наоборот, приводят к невозможности принятия нужного коллективного решения;

б) напряженность и конфликтные ситуации, порождаемые процессом коллективной выработки решения из-за столкновения различных точек зрения;

в) компромиссы, которые часто играют положительную роль, поскольку дают возможность преодолеть противостояние различных позиций и подходов. Однако может иметь место и другое: компромиссы отражают и неудачу в получении оптимального решения и способствуют принятию другого, менее оптимального решения, но удовлетворяющего наибольшее число дискутируемых по данному вопросу.

Такой компромисс является поверхностной и неэффективной формой согласия, поскольку примиряет между собой различные точки зрения, пренебрегая истинным положением дела. Согласуя различные позиции, руководители должны исходить из того, что самым существенным в этом является стимулирование в выработке наилучшего при учете мнения большинства;

г) возможным является принятие такого решения, за которое выступали самые активные участники групповой дискуссии, не являющиеся вовсе наиболее компетентными по данному вопросу;

д) в силу различия мотивационных образований, проявляющихся в разнообразии установок, интересов, стремлений, желаний и др., часто возникает состояние неудовлетворенности и напряжения. При этом каждый участник дискуссии хочет, чтобы признали непременно его точку зрения [10].

С позиций коллективной мотивации в принятии решений участники этой дискуссии должны быть заинтересованы в том, чтобы выявить наибольшее количество возможных решений, из которых можно выбрать наиболее эффективное. Однако в процессе выбора коллективного решения по существу происходит деперсонализация предлагаемых вариантов решения. При таком поиске должно формулироваться возможно большее количество доводов «за» и «против» по каждому из видов решений.

Часть участников выработки коллективного решения, высказав значимую для них точку зрения, пренебрегают мнением других лиц.

Это – один из возможных случаев обособления в ходе дискуссии, которое называют условно «диалогом глухих» [10].

В целях создания положительной коллективной мотивации необходимо вовлечь в дискуссию других членов коллектива, а также поддержать высказанные ими суждения и аргументацию в пользу принятия определенного вида решения. Однако некоторые участники дискуссии пытаются уйти от обсуждения, в основе такого поведения могут лежать различные индивидуальные мотивы, например: желание задеть другого человека, стремление уйти от критических замечаний в свой адрес и т.п. Выдвигая ту или иную позицию по обсуждаемой проблеме, каждый участник дискуссии гораздо лучше понимает свою собственную точку зрения по сравнению с чужой.

Руководя дискуссией по коллективному принятию решения, руководитель может воздействовать на подчиненных следующими способами:

- а) путем оказания прямого воздействия на членов групп и
- б) путем воздействия на него через группу в целом.

Понятно, что руководитель, который активно «уходит» от группы, не может оказывать на нее эффективного воздействия. И, наоборот, чем больше он считает себя членом группы, тем сильнее оказывается его воздействие на ее членов [6].

То, о чем говорилось выше, в основном касалось проблемы мотивации принятия управленческих решений. Обратимся теперь к вопросу о самом управленческом решении, его сути и особенностях. Принятие решения, как и обмен любой информацией, является составной частью всех функций управления. Везде, где речь идет о постановке целей организации и поисках средств их решения, там имеет место принятие решений.

По своему существу управленческое решение – это выбор альтернативы, т.е. способа решения. Принятие решений отражается на всех без исключения функциях управления. Оно является существенной и неотъемлемой частью общей работы каждого руководителя. Как известно, уровни управления бывают разными, поэтому существуют различия в принятии решений. Каждое решение

отвечает на ряд вопросов. Одним из видов решений является организационное решение. Это – выбор, который должен сделать сам руководитель для того, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой им должности.

Цель организационного решения – осуществление в конечной инстанции той цели, которая ставится перед всей организацией. Наиболее эффективным организованным решением является такой выбор, который будет на самом деле реализовываться и внесет наибольший вклад в достижение конечных целей.

Отмечают запрограммированные и незапрограммированные решения. При запрограммированных решениях число возможных альтернатив ограничено. В отличие от них, незапрограммированные решения обычно находят место в ситуациях, которые можно назвать неопределенными, неструктурированными. Такие управленческие ситуации связаны с неопределенностью выбора средств достижения целей. К незапрограммированным решениям могут, например, относиться такие, как цели организации улучшить процесс управления, мотивацию ее работников и т.п. Т.е., выбор средств решения этих проблем может быть очень разнообразным и неоднозначным [11].

Процесс принятия решения характеризуется тем, что его нельзя рассматривать отдельно от всего хода управления. И любые решения, которые принимаются в рамках организации, имеют, естественно, свои последствия, как положительные, так и отрицательные. Известный специалист в области проблем управления Р.Кац приводит мысль, согласно которой каждое управленческое решение должно «уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будет иметь негативные последствия для каких-то его частей» [11]. По этой причине организацию следует рассматривать с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации. Как уже говорилось в самом начале курса, решение управленческих задач – психологический

процесс, где не всегда срабатывает логика или интуиция. В самом ходе решения переплетаются и социальные установки, и личностные переменные, и интуиция, и эмоции.

Теоретики современного менеджмента склонны рассматривать по отдельности интуитивные и рациональные решения. Так, под интуитивным решением понимается выбор, сделанный только на основе ощущения, что он является правильным. И нет четкого объяснения такому выбору, в случае принятия интуитивного решения руководитель не пытается взвешивать свои доводы «за» или «против» того или иного выбора, альтернативы. По утверждению американских ученых, многие управленческие решения руководители принимают именно интуитивно [11].

Наряду с указанными решениями, в практике управления имеют место также решения, основанные на суждениях. Они отличаются от предыдущих решений тем, что основываются на имеющихся знаниях или прошлом опыте. В подобных ситуациях руководитель выбирает альтернативу, которая когда-то уже была успешной и, как ему кажется, может быть таковой и в этой управленческой ситуации.

Самыми сложными управленческими ситуациями являются такие, где действует человеческий фактор. В содержание человеческого фактора вплетаются мотивационные, личностные и иные субъективные переменные, предвидеть действие этих переменных в их сложных сочетаниях, как это имеет место в действительности, невозможно. Учитывая это, можно сказать, что для принятия решений в ситуациях действия человеческого фактора недостаточно одних только суждений. Если руководитель будет ориентироваться только на суждения, он не сможет увидеть новую альтернативу.

Литература

1. Психологический словарь. М., Политиздат, 1983.
2. Гурова Л. Л. Психологический анализ решения задач. Воронеж, изд-во Воронежского Университета, 1976.

3. Брушлинский А. В. Мышление: процесс, деятельность, общение. М., Наука, 1982.
4. Асеев В. Г. Личность и значимость побуждений. М., ИПРАН, 1993.
5. Уразаева (Розанова) В.А. Психология решения управленческих задач, М, АНХ при СМ СССР, 1989.
6. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Часть I-III. М., Ника, 1992.
7. Кунц Г., О Д'оннелл С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1. Пер с англ., М,5 Прогресс, 1981.
8. Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. Пер. с польск., М., Прогресс, 1973.
9. Перлаки И. Нововведения в организациях. Пер. со словацк., М. Экономика, 1980.
10. Ю. Земфир К. Удовлетворенность трудом. Пер с рум., М., Политиздат, 1983. 11.
11. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер с англ., М., Дело, 1992.

ЧАСТИНА IV

СОЦИОКУЛЬТУРНИ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Розділ 13

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ СМЫСЛ ГЛОБАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В XXI ВЕКЕ

В.В. Попков, А.В. Попкова, Е.В. Попкова

Социокультурные ориентиры XXI века

Часто новые социокультурные ориентации вырастают из ощущения глубокого нравственного неблагополучия в обществе. Так еще в середине XIX столетия Н.А. Некрасов свою сатирическую поэму «Современники» начал такими словами:

*"Бывали хуже времена,
Но не было подлей".*

Источником этой фразы оказался рассказ Натальи Хвоцинской который назывался «Счастливые люди» Один из персонажей, сокрушаясь о моральной деградации в обществе, произносит: *«Черт знает, что из нас делается. Огорчаемся с зависти, утешаемся ненавистью, мельчаем – хоть в микроскоп нас разглядывай!»*

Чувствуем, что падаем и сами над собой смеемся... были времена хуже – подлее не бывало!». [См.: 11, с. 235-236].

Тягостное впечатление от измеления общественных нравов вынес Александр Герцен во время своих европейских путешествий. Он попал на Запад в разгар европейских революций 1848 г. Герцена шокировало и отталкивало западное мещанство. В Европе, по мнению автора «Колокола» померк образ рыцаря, его вытеснил образ мещанина-лавочника.

Нечто подобное мы встречаем и в биографии Карла Маркса, который в молодые годы пришел к революционной теории в результате острого морально-психологического конфликта с окружающей его бюргерской обывательской средой. «Филистеры идут на меня!» – восклицал он в своих письмах.

Свою оценку качеству современной ему жизни дал известный литературный критик XIX столетия Д.И. Писарев: «...Жизнь наша устроена плохо, так плохо, что если бы нарочно выдумывать, то нельзя было бы изобрести чего-нибудь более неудобного» [См.: 7, 58]. Это все произошло потому, считает Писарев, что все, имевшие отношение к власти, мудрили над жизнью..., а получилась уродливость.

Из ощущения своего разлада с окружающими общественными нравами, как правило, возникает то самое «несчастное сознание», о котором так много писали философы-экзистенциалисты. Наиболее характерными чертами их мироощущения было ощущение «тревоги», «страха», «тошноты».

Однако это «несчастное сознание», это чувство отщепенства личности в мире, погрязшем во лжи, вовсе не обязательно рождает отчаяние и безысходность. Оно может родить и революционное отношение к жизни. Причем эта революционность может выступать в двух видах: либо как *социальная революционность*, направленная на преобразование внешних, социально-политических условий, что по замыслу должно привести к изменению самих людей; либо как *революционность личностная, персоналистическая*, направленная на внутренний мир человека и, как следствие, преобразование и гуманизацию общественных отношений.

Вторая половина XIX и практически весь XX век были пронизаны идеологиями первого, социал-революционного типа. Они были подготовлены механицистскими воззрениями мыслителей эпохи Просвещения, веривших в то, что мир можно разобрать на части и перестроить в соответствии с новой, более рациональной схемой. А иронический скептицизм Вольтера по отношению к христианству обосновывал тщетность длительного религиозного самосовершенствования человечества. Вместо долгого пути внутреннего самосовершенствования Просветители и их верные ученики якобинцы выбрали быстрый путь разрушения старых общественных порядков, как «нерациональных», и конструирования нового общества на основе разума.

Главное, что угадывалось в их социально-революционном пафосе, это неверие в человека, в его самостоятельный духовный рост, и, наоборот, вера в силу новых искусственно сконструированных общественных учреждений, с помощью которых можно воспитать «нового человека», человека «новой эпохи».

В российской истории такое неверие в человека уже просматривалось при подготовке декабрьского путча в 1825 году. В этом плане особенно выделялся Павел Пестель. Республиканец, антимонархист, он продемонстрировал ту волю к власти и насилию, которая в XX веке проявилась в большевизме. Стремясь к народовластию, он был решительным противником либералов и либерализма. Его политический идеал – унитарное государство, без этнического деления.

Цель достигается захватом власти (при необходимости включая убийство царя и его семьи) и установлением диктаторского переходного режима.

Этими мотивами в той или иной степени руководствовались практически все последовавшие революционаристские группировки: они проявились и в террористической тактике «Народной воли» и в нечаевском «Катехизисе революционера» и в теоретических разработках Ткачева и, конечно же, в ленинской интерпретации марксистской теории революции и диктатуры пролетариата.

Так, например, С. Нечаев, основатель террористической организации «Народная расправа», хотел покрыть всю Россию маленькими сверхцентрализованными революционными ячейками, обладающими железной дисциплиной. Он презрительно относился к народным массам, не доверял им, хотел, как он сам выражался «на аркане» вести их к революции. Демократию решительно отрицал. Революционер в его представлении – «обреченный человек. Он не имеет личных интересов, чувств, привязанностей, собственности, даже имени. Все в нем захвачено одним исключительным интересом, одной мыслью, одной страстью – революцией» [См.: 4, 249]. Революционер должен порвать с гражданским порядком и цивилизованным миром, с моралью этого мира. Он живет в этом мире только для того, чтобы его уничтожить. Он не должен любить науки и искусство этого мира. Он знает лишь одну науку и одно искусство – науку и искусство разрушения. Черты этой психологии по сей день отчетливо просматриваются в облике современных террористов.

Нечаев стремился к увеличению страданий и насилия в обществе, чтобы вызвать восстание масс. Нужна концентрированная сила, всеразрушающая и непобедимая. Необходима исключительная работоспособность, исключительная сосредоточенность на сверхзадаче, внутренняя готовность к страданиям и пыткам. Не случайно Ф. Достоевский именно образ Нечаева избрал прототипом своего знаменитого романа «Бесы».

Непосредственным предтечей идеологии и психологии большевизма был П. Ткачев, решительный антидемократ, утверждавший власть меньшинства над большинством. Революция для Ткачева есть насилие меньшинства над большинством. Ткачев был до мозга костей государственным врагом демократической риторики и анархизма. За это он получил прозвище «якобинца». Ткачев был сторонником социализма, жестко централизованного и тоталитарного.

О В. Ленине известный философ Н. Бердяев пишет, что его революционность также как и многих революционеров имела

морально-психологический источник. Первым толчком, который определил революционное отношение Ленина к миру и жизни, была казнь его брата, связанного с террористами. После казни Александра Ульянова семья Ульяновых оказалась в полной морально-психологической изоляции. Для юного Ленина это было глубоким разочарованием в людях. Он потерял веру в человека, но культивировал в себе веру в сильную политическую организацию, способную перевернуть мир.

Характеризуя негативные стороны социал-революционаризма, Н. Бердяев констатирует, что в любых революциях всегда есть уродливая сторона. Революция в восприятии Бердяева подобна смерти. Как внутри индивидуальной жизни человека, так и внутри истории наступает конец и смерть для возрождения к новой жизни. Этим и определяется ужас революции, ее смертоносный и кровавый образ. Революция есть грех и свидетельство о грехе, как и война. Но она одновременно есть рок истории, неотвратимая судьба исторического существования. В революции происходит суд над злыми силами, творящими неправду. Но судящие силы сами творят зло. В революции не только зло, но и добро осуществляется силами зла. Добрые силы оказываются бессильными реализовать свое добро в истории. И те люди, которые хотят быть верными красоте, не могут активно участвовать в революциях.

Характеризуя Октябрьскую революцию Н. Бердяев отмечает, что коммунистическая революция родилась в несчастьи и от несчастья – несчастья разложившейся войны. Задолго до 1917 года он писал, что эта революция будет враждебна свободе и гуманности [См.: 2, с. 120]. Атмосфера войны создала в России стиль победоносного большевизма, выдвинула новый тип революционера-победителя и завоевателя. Методы войны перенесены были вглубь страны. Война, как и призывал Ленин, переросла из войны империалистической в войну гражданскую. Появился новый тип милитаризованного молодого человека. Н. Бердяев так описывает его облик: « В отличие от старого типа интеллигента, он гладко выбритый, подтянутый, с твердой и стремительной походкой, имеет вид завоевателя. Он не

стесняется в средствах, всегда готов к насилию, он одержим волей к власти и могуществу, пробивается в первые ряды жизни. Он хочет быть не только разрушителем, но и строителем, организатором» [1, 113]. Только с таким молодым человеком, считает Бердяев, можно было сделать коммунистическую революцию. Ее нельзя было сделать с мечтателем, сострадательным и всегда готовым пострадать – типом старой русской интеллигенции. Однако известный австрийский психолог Альфред Адлер, исследуя феномен тоталитарных режимов и основываясь на результатах исследований индивидуальной и массовой психологии утверждает, что стремление к личной власти – роковое заблуждение, отравляющее жизнь человеческого общества [См.: 8, с. 235].

Общество, построенное в соответствии с чертежами «научного социализма», наследника механицизма эпохи Просвещения, вошло во все более углубляющееся противоречие с течением реальной жизни и реальными экономическими и социально-психологическими процессами. Коммунистическая революция, как и во времена якобинства, после расправы над своими врагами, стала пожирать своих детей. Массовые кровавые чистки 30-х годов выбили целое поколение людей готовивших и делавших революцию. В конечном итоге структура закрытого общества, замкнутого на свою политическую верхушку, все более догматичную и ограниченную, потеряла способность к адаптации и рухнула под напором проблем, внутренних и внешних.

Исторический опыт рухнувших тоталитарных утопий выдвигает на первый план принципиально другой подход к проблеме *социокультурных изменений*, тот самый второй подход, о котором говорилось в начале статьи. Речь идет о *личностной (персоналистической) революционности*, направленной на изменение сознания личности, ее мотивационных структур и, как следствие, изменение всех общественных отношений, их «очеловечивание».

Методологически интересными в этом плане являются мысли Бердяева о том, что только *дух есть свобода и революция, в противоположность ему материя же есть необходимость и*

реакция. Именно материальность сообщает реакционный характер всем социальным революциям. Хрестоматийной стала бердяевская формула: «Свобода возрастает по мере возвышения к духу и убывает по мере понижения к материи».

Реально священным для Бердяева может быть только внутреннее, экзистенциальное – свобода, творчество, любовь. Все внешнее, объективированное, отчужденное и, следовательно, омертвевшее: власть, господство, накопленное богатство священным быть не может. Все это символы приниженности и подавленности человека. Они неестественны и непригодны. «Бог царствует в царстве свободы, а не в царстве необходимости, в духе, а не в детерминированной природе» – восклицает Бердяев [2, с. 272]. Новая духовность не может создаваться бюрократическими инстанциями. Она может создаваться только в опыте творческой активности и творческого вдохновения личности. Освобождение личности есть очищение ее духовности от инородных начал, и, прежде всего, от приспособления к социальной обыденности. В новой духовности обнаруживается высший закон человеческой жизни: *только то, что от духа – свободно от лжи.*

Эти интенции Н. Бердяева по новому актуально звучат в XXI веке. Они направлены как против утопий тоталитаризма, так и против концептов либерализма. Как известно, после развала СССР и краха коммунистической идеологии доминирующее положение в мире заняла идеология либерализма. Суть ее можно понять, рассмотрев так называемую «парадигму Г. Бэккера», представителя Чикагской школы, получившего Нобелевскую премию за работу «Человеческий капитал». Буквально все общественные отношения Бэккер интерпретирует как экономические, ориентированные на ожидание максимально возможной экономической отдачи на вложенный капитал. Закон экономии времени он применяет не только к сфере производства, но и к сфере потребления, распространяя на нее теорию «предельной полезности».

Поэтому современный человек предпочитает покупать холодильник, чем ежедневно готовить пищу, приглашать друзей в

кафе, чем готовить для них дома. Современное потребительское общество всеми силами «экономит время потребления». Это означает неуклонное обесценение тех человеческих отношений, которые чреваты излишними тратами времени.

Так падение рождаемости объясняется законами предельной полезности. Поскольку в современном обществе дети не скоро становятся на ноги и надежд на них как на кормильцев в старости мало, то современный «экономический человек» предпочитает иметь детей мало, или не иметь вовсе. Даже интимные сферы получают экономическое обоснование. Так семья расценивается как предприятие, организованное по законам контракта, в котором скрупулезно учитывается соотношение издержек и отдачи. Все другие нематериальные ценности выступают также в качестве экономических. «Предельная полезность» образования измеряется соотношением личных издержек обучения с ожидаемыми дивидендами. Отступает чтение в пользу телевизора (экономия времени потребления информации), дружба – в пользу поверхностного приятельства, личное общение – в пользу общения по телефону, любовь – в пользу секса.

Свобода потребителя объявляется наиболее фундаментальной из всех индивидуальных свобод. Декларируется не просто освобождение гражданского общества от сферы политики, но освобождение гражданских отношений от всего интимно-личностного, морального и собственно гражданского. Поэтому большинство особенностей современного человека, связанные с его моральным «упрощением», – всего лишь результат действия закона экономии времени потребления, считает Бэккер.

Как некогда марксизм объявлял представителя физического труда высшим человеческим типом, призванным установить в мире диктатуру пролетариата, современный либерализм требует столь же безоговорочной диктатуры потребителя над современным миром. Ценность *пролетария* для марксистов обосновывалась тем, что исключительно он олицетворяет производительный труд. Ценность *потребителя* для современных либералов обосновывается тем, что

исключительно он воплощает закон экономии времени. Остальные «непотребительские» категории людей склонны тратить время на «неэкономические занятия» (культура, дружба, любовь и прочие «затратные» действия).

Потребитель, избавленный от всех «сантиментов» культуры и морали, предельно рационален. Только он способен своим кошельком немедленно наказывать общество, если оно неправильно организовало свою систему стимулирования труда, учебы, других сфер деятельности. В противоположность ему традиционный сентиментальный и способный к самоотверженности человек может дарить свое творчество безотносительно к тому, как оно экономически стимулируется. Тем самым он с точки зрения неоллиберализма «тормозит» развитие общества «массового потребления» [См.: 5].

Анализ этих явлений привел известного американского социолога политики Д. Грея к выводу о том, что западная форма во многих своих аспектах является пагубной, если речь идет, например, об эксплуататорском отношении к природе или о рыночном фундаментализме («рыночном большевизме»). Он считает, что рынок отвечает за уничтожение традиционных форм жизни, за усиливающееся ощущение одиночества и изоляции, за усиление фатальных для морали экономических неравенств, за утрату людьми ощущения безопасности, за влияние на их жизнь безликих корпораций, руководствующихся лишь критерием прибыли [См.: 9, с. 147].

Потребительский фактор активно используется в современных стратегиях политического манипулирования. Если старые тоталитарные системы стремились к политической стабильности путем *наращивания внешнего репрессивного воздействия на личность*, то современные либеральные демократии стремятся к стабильности путем *снижения внутренних притязаний личности*. То есть прежние типы социально-политической стабильности были больше связаны с *методами внешнего подавления*, а современные типы стабильности и стабилизации – с *методами модификации внутреннего мира* человека.

Сегодня можно управлять людьми не обязательно прибегая к полицейской дубинке. Главным средством управления становится информационный поток. Моделирование внутреннего состояния людей решает все проблемы, снимает муниципальные, региональные и прочие ненужные «пики» общественной озабоченности и нейтрализует возникновение объединений каких-либо озабоченных граждан. В глобальном плане все эти проблемы смогут решаться путем *превращения всего человечества в субстрат «информационного общества», которое является прямой противоположностью «гражданскому обществу»*. По мнению критиков современного глобального либерализма, *демократия в обозримом будущем может закрыться как главная тема Нового времени*. После этого вообще отпадает нужда в людях, которые голосуют. Ими можно легко управлять, используя их потребительские инстинкты.

В силу этих обстоятельств человечество оказалось перед жесткой альтернативой – либо окончательно превратиться в манипулируемую биомассу, либо, преодолев «грубый» тоталитаризм прошлого и «мягкие» манипулятивные технологии настоящего, кардинально перевернуть ситуацию: личность из вторичной по отношению к системе сделать первичной по отношению к системе.

На определенные тенденции в этом направлении указывает известный американский политолог Д. Шварцмантель. Он говорит о постидеологическом обществе, в котором постоянно растет степень общественной фрагментации, а единые силы политического изменения становятся все слабее. [См.:10]. О «гибели идеологии» еще в 60-е годы XX столетия говорил Д. Белл, а в конце 90-х в связи с развалом СССР, Френсис Фукуяма.

Современные постмодернисты говорят о бесполезности «великих нарративов» повествующих и всемирном движении к некоей великой цели – будь то торжество коммунизма, всемирное господство либеральной идеи или победа национализма. Все сильнее звучат также утверждения о том, что мы живем в эпоху поминок по эпохе Просвещения.

Мнение таково: идеологии перестают мотивировать людей, а если это и происходит, то только говорит об архаичности общества. Период идеологической мобилизации граждан прошел. Появляются и множатся новые, так называемые «молекулярные» или «малоформатные» идеологии, которые уже не вписываются в строгие рамки оппозиции правых и левых. Каждая из них сконцентрирована на каком-то одном аспекте постиндустриального общества, которое превращается в калейдоскоп самых разнотипных явлений и движений. Проблемы идентичности, религии, окружающей среды, гендерные вопросы, насилие в семьях, отношение к животным, поиск адекватных форм самовыражения личности, антиглобализм и масса других проблем становятся «точками сгущения», вокруг которых начинают формироваться соответствующие идейные и ценностные установки.

В настоящее время сложился своеобразный идеологический «бермудский треугольник», состоящий из трех оппонирующих друг другу центров. Первый центр – это современный либерализм как идеология, претендующая на глобальное доминирование. Второй – это традиционные идеологии левого, правого или нацистского типа. Третий – это современные «молекулярные идеологии», выступающие против тоталитарных поползновений любой из существующих «больших» идеологических систем.

Сегодня тон задают идеологии нового (третьего) типа, выросшие в условиях интернета, активно применяющих флэшмобы и сетевые формы политического протеста. Под влиянием этих идеологий и акций нового формата представители современной неолиберальной элиты вынуждены адаптироваться к лозунгам «альтернативщиков». Правительства ряда европейских стран стали поддерживать идею ограничения бонусов финансовой олигархии. Римский Папа Франциск всячески демонстрирует свою нелюбовь к роскоши и своим примером показывает, что люди не должны стремиться к знакам внешнего преуспевания, а должны стремиться к ценностям духовного совершенствования.

Происходит трансформация и в левом спектре. Появляется новый марксизм, который является резким критиком, с одной

стороны, старого догматизированного марксизма с его идеями диктатуры пролетариата, руководящей роли коммунистической партии и построения коммунизма, с другой стороны, современной социал-демократии как вялой, аморфной, пассивно приспособляющейся к существующему положению дел. Он выдвигает на первый план идеи гуманизма раннего Маркса, поставившего задачу преодолеть общественное отчуждение, вернуть человеку отчужденные от него средства производства и отчужденные от него средства коммуникации.

То есть, к какой бы стороне современной идеологической жизни мы бы ни обратились – везде происходит мутагенный процесс, ключевым аспектом которого является личность, ее творческая свобода, ее духовная активность. Этот процесс подстегивается нарастающим противоречием между стремительно глобализирующейся олигархической элитой и столь же стремительно глобализирующимся гражданским обществом. Если Маркс, говоря о тенденциях развития мира, подчеркивал, что капитализм в конечном итоге придет к формированию единого мирового Капитала, то сейчас этот тезис – уже объективная реальность. Все капиталы замкнулись в единый транснациональный Капитал. И это обстоятельство дает глобальной финансово-олигархической элите огромные возможности для манипулирования человечеством.

Поэтому перед современным гражданским обществом стоит альтернатива: либо окончательно исчезнуть и превратиться в «протоплазму» для стратегий психопрограммирования со стороны правящей элиты, либо «перевернуть пирамиду с ног на голову» и освоить все богатство отчужденной от людей системы экономических, политических и информационных отношений в интересах 99 % всего населения планеты.

Сегодня спустя более чем 2000 лет по новому свежо и актуально звучит формула Протагора: «человек есть мера всех вещей». Это означает что именно живой конкретный человек, а не абстрактная статистика, есть мера удачливости или неудачливости тех или иных политических курсов, мера толковости ли бестолковости тех или

иных правительств, мера серьезности или пустозвонства тех или иных политических партий. И человеческая свобода при этом, как отмечал социальный философ А. Панарин, «есть не расслабленность, а величайшее сосредоточение, величайшее напряжение духа, прорывающегося за пределы очевидного, от имманентного к трансцендентному, от материи к идее, от готовых результатов – к истокам и генезису» [6, 533].

Аналогичную мысль мы встречаем у Ж.-П. Сартра, который подчеркивал: у творческой личности нет алиби, она не может сослаться на те или иные «естественные пределы» или «пределы роста». Ею движет уверенность, внушенная христианской программой Богочеловечества, уверенность в беспредельной человеческой мощи, уверенность в том, что первозданная история мира, созданного Божественной идеей может быть воспроизведена в человеческом творческом акте.

В этом новом прочтении «постиндустриальное общество» никак не может быть главным достижением истории. Оно обеспечивает всего лишь совершенствование технологии. Но условия и способы ее применения остаются по-прежнему отчужденными от человека. Преодоление этого состояния, как считает И. Валлерстайн, возможно только в переходе к «пострыночному», «посткапиталистическому» обществу. Такие изменения, как он думает, «предполагают не только новую социальную систему, но и требуют новых структур знания, где философия человека и естественные науки не будут разделены» [3, с. 115].

И если ранее социально-экономические отношения индустриального общества были подавляющими факторами исторического развития, то сегодня наблюдается совершенно иная картина. Из разваливающейся индустриальной системы *внешних детерминант* пробивается на свет новая культура, где социально-экономическое развитие общества все более зависит от состояния его *внутреннего мира*.

Именно этим определяется коренной поворот в системе отношений «человек-производство». Инновационная экономика

ведет к тому, что материальные и вещественные факторы производства перестают быть основными носителями ценностей. Главным фактором инновации становится человек – его интеллектуальные и творческие возможности, а наиболее выгодным вложением капитала – развитие личностных творческих качеств людей.

Тем самым происходит возрастание независимости субъекта от экономического базиса, нарастание личностной свободы. Как отмечал еще в конце 60-х годов Д. Белл в современном информационном обществе *человеческий выбор оказывается решающей причиной социально-исторического развития*.

Эту же мысль подтверждает Э. Тоффлер. Он видит в знании то богатство и ту взрывную силу, которая обеспечивает коренной сдвиг власти. В результате

весь общественный организм глубоко трансформируется. Суть этой трансформации выражается в том, что на смену традиционному обществу приходит расколотое общество. Оно делится на общество *быстрых (инновация, обновление, одноразовость) и медленных (устойчивость, инерционность) экономик*. То есть с точки зрения Тоффлера, новый мир *быстрых экономик* основан на знаниях и способностях человека, мироощущении свободы и идее творческой самореализации.

Е. Масуда (японский социолог) предложил теорию «информационного общества». Общество объединяется единой информационной сетью. Тем самым появляется возможность для человечества вырабатывать единые цели, а для человека – проявить свои творческие способности. Формируется новая информационная культура, новые способы получения информации, производственной и научной деятельности. Доступ к информационным сетям, знанию становится определяющей основой стратификации общества. Все это происходит на основе расширения автоматизации и роботизации производства и управления. Концепция информационного общества во многом определила пути формирования «материального тела» культуры конца XX в.

Практически все современные исследователи отмечают *глубокий цивилизационный сдвиг* на рубеже XX – XXI столетия. Размываются жесткие крупномасштабные структуры. Социальные изменения во все большей мере приобретают культурную мотивацию. А легитимация новых социальных институтов осуществляется, прежде всего, через их представленность в культуре. В атмосфере нарастающих апокалиптических настроений именно *культура становится фактором преодоления глобального кризиса*.

В традиционном обществе выход из кризиса виделся в возрождении классических культурных образцов и совершенных социальных форм в их первоначальной чистоте. Сегодня, по мнению Й. Хейзинги наблюдается «обращение в другую сторону». Новое время уже три столетия отказывается от усвоения старой мудрости, добродетели и красоты. Еще с XV-XVI веков идея возврата к старым античным идеалам трансформировалась в нечто новое и неожиданное. Создавалась новая социокультурная реальность, основанная на вере в технологический и научный прогресс. Но сегодня, прежде всего, нужно обновление духа.

Именно на это обстоятельство указывал Альберт Швейцер, немецкий и французский протестантский теолог, философ культуры, гуманист, музыкант и врач, лауреат Нобелевской премии мира. Он полагал, что гибель современной культуры происходит потому, что дело этического обновления поручено государству. Но этика (как сердцевина культуры) – дело прежде всего индивида. Утверждая себя в качестве нравственных личностей, люди тем самым способствуют превращению социума из «естественного образования» в «этическое». «Страшной ошибкой» предыдущих поколений Швейцер считает идеализацию и преувеличение духовного могущества социальных структур, государства. В таком варианте могут возникнуть лишь приземленная этика *целесообразности* и вульгарная мораль *благоприятных обстоятельств*. Идеалы тотальной власти, приоритета политических решений лишь искажают и углубляют кризис социума и культуры. Они формируют «иллюзорную этику».

Альтернативой этому является «*этика благоговения перед жизнью*», этика личной ответственности, высокого самосознания, высоких культурных идеалов. В совершенствовании человека Швейцер видит единственную и главную цель развития культуры. Опора на внутренние духовные силы – тот «архимедов рычаг», при помощи которого можно возродить культуру.

Сходной точки зрения придерживается и Аурелио Печчеи, известный итальянский топ-менеджер, который объединил в своих глобальных изысканиях мировую элиту науки, бизнеса, культуры. Он считает, что триумфальное развитие техногенной цивилизации – миф. Реальностью является порожденная ею страшная опасность, которая создает глобальные проблемы разного вида.

В качестве выхода из тупика Печчеи видит: а) усовершенствование юридической базы, ужесточение ответственности за экологические преступления, б) экологическое образование и воспитание, в) создание экологосообразных производств, г) использование альтернативных источников энергии и сырья. Но главным он считает *внутреннее изменение человека*: трансформацию индивидуальной культуры.

Печчеи выступает за «новый гуманизм» – воссоздание гармонии человека и непрерывно трансформирующегося мира. Этот процесс должен охватить не отдельные элитные группы и слои, а стать органической основой мировоззрения самых широких масс человечества, быть ориентированным на совершенствование качеств и способностей всего человеческого рода. «Беспрецедентная культурная перестройка» миллиардов населения Земли, своеобразная «человеческая революция» – вот, по мнению Печчеи, единственная реальная возможность выхода из тупика.

С конца 60-х годов XX века, от выступлений «новых левых» с их требованием «Воображение к власти!» и до современных экологистов, персоналистов, альтерглобалистов, представителей сотен новых и вновь возникающих альтернативных движений в тех или иных сочетаниях проводится общая мысль о том, что мы не планета властителей, завоевателей, диктаторов, миллиардеров и

прочив «хозяев жизни» а – планета людей, уникальная и живая планета семи миллиардов людей, каждый их которых проживает свою единственную, неповторимую, и, к сожалению, очень короткую жизнь, и каждый стремится сделать ее по возможности более счастливой, содержательной и свободной.

Литература

1. Бердяев Н. А. Истоки и смысл русского коммунизма/ Н. А. Бердяев. – М. : Наука, 1990. – 222 с.
2. Бердяев Н. А. Самопознание. Опыт философской автобиографии/ Н. А. Бердяев. – М. : Мысль, 1991. – 320 с.
3. Валлерстайн И. Конец знакомого мира. Социология XXI века/ И. Валлерстайн; пер с англ. – М. : Логос, 2004. – 368 с.
4. Володин А. И. Чернышевский или Нечаев?/ А. И. Володин, Ю. Ф. Карякин, Е. Г. Плимак. – М. : Мысль, 1976. – 296 с.
5. Панарин А. С. Политология. О мире политики на Востоке и на Западе / А. С. Панарин – М. : «КД «Университет», 1999. – 320 с.
6. Панарин А. С. Православная цивилизация в глобальном мире/ А. С. Панарин. – М. : Эксмо, 2003 – 544 с.
7. Писарев Д. И. – Соч., т.11. – М., 1955., 687 с.
8. Психология и психоанализ власти. – Т. 2. – Самара : Бахрах, 1999. – 576 с.
9. Шахай А. Философия политики / А. Шахай, М. Якубовски (пер с поль.). – Х. : Гуманитарный Центр, 2011. – 234 с.
10. Шварцмантель Дж. Идеология и политика / Дж. Шварцмантель (пер. с англ.). – Х. : Гуманитарный Центр, 2009. – 312 с.
11. Энциклопедия мировой литературы / Под ред. С. В. Стахорского. – СПб. : Невская книга, 2000. – 656 с.

РОЗДІЛ 14

АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСТИТУЦІОНАЛІЗМУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Е.А. Кузнєцов, З.В. Кузнєцова

Конкурентоспроможність української економіки нерозривно пов'язана з конкурентоспроможністю механізмів управлінського супроводу більшості соціально-економічних процесів в системі здійснення реформ. Дослідження сучасних проблем управлінської діяльності є пріоритетним завданням і вимагає глибокого міждисциплінарного і теоретичного осмислення вченими, політиками і практиками, в тій чи іншій мірі пов'язаними з вивченням і використанням можливостей професійної системи менеджменту. Це важливо з позицій формування економічного суверенітету - як вищої міри самостійності держави або окремого регіону в сфері господарської діяльності. Світова криза, що вразила в останні роки економіку багатьох країн, дивно точно показала неспроможність більшості сучасних економічних теорій, концепцій, практичних підходів. Це негайно позначилося на економічних і соціальних

показниках розвитку сучасного суспільства. Це природним чином визначає проблеми у формуванні сучасного економічного потенціалу держави. Існуючий скептицизм і недовіру до результативності економічних знань з боку значної частини суспільства показує, що економічна наука, економічна практика і політика перебувають у глибокій системній кризі. Необхідно зазначити, що це сигналізує про вичерпання веберівської бюрократії, системи організації суспільства, яка в ХХ столітті створила як багато різноманітних цінностей та благ, так й світових та регіональних трагедій. «І це все вселяє тривогу: якщо владу майбутнього очікують перешкоди й дестабілізація, а не консолідація й ефективність управління, чи можна сподіватися на повернення стабільності?» [1, с. 98]. В цих умовах необхідно звернути увагу на роль і ефективність менеджменту в процесах розвитку економіки і суспільства в цілому. Сьогодні проблема ефективності та результативності системи менеджменту має також, на нашу думку, деякі характерні риси, які визначають конституціоналізм сучасного професійного менеджменту. Для позитивної динаміки соціально-економічного розвитку українського суспільства з метою формування механізму сталого економічного зростання необхідно розробити та впровадити конституційні базові принципи управлінської діяльності. Необхідно подумати про наукові дослідження для подальшого практичного формування та прийняття Закону України «Про професіоналізацію управлінської діяльності». Ці принципи, як Конституція, закладають базу для побудови системи менеджменту на основі здорового глузду та професійного підходу. Вони повинні бути сприйняті і реалізовані в першу чергу вищим керівництвом організації. Сформульовані для застосування в стандартах професійного менеджменту з позицій якості та соціально-позитивної результативності, ці принципи діють для побудови системи успішного менеджменту в будь-якій організації. Важливо також признати, що «ні в одній іншій галузі професійна підготовка не знаходиться в такому занедбаному стані, як в менеджменті. Менеджмент є важливою масовою професією у сучасному суспільстві, але це є професія без професійної підготовки» [2, с. 77].

Отже, в сучасних умовах реформування українського суспільства важливим є вирішення проблем становлення конституційних принципів управлінської діяльності та розробка, як результат, певних науково-практичних дії щодо впровадження в механізми підготовки управлінських кадрів в Україні принципів конституціоналізму. Професійність і конституціоналізм менеджменту усіх рівнів є запорукою позитивної результативності соціально-економічного реформування українського суспільства.

Дослідження проблем розвитку конституціоналізму сучасної професійної системи менеджменту не отримали поки ще необхідної уваги серед фахівців з менеджменту, економіки та права. Деякі питання конституціоналізму менеджменту розглядаються в системі дослідження процесу професіоналізації управлінської діяльності в роботах Д.М. Гвішиані. П. Друкера, Ф. Маліка, Г. Минцберга, А. Слоуна, Л. Якокки. Визначається необхідність удосконалення системи управління економікою в дослідженнях різноманітних проблем конституційної економіки. Це такі автори, як Дж. Бюконен, Г.А. Гаджиев, Р.А. Джабраїлов, В.М. Кампо, Р. МарКінзі, В.А. Мау, В.А. Устименко та інші. Більшість досліджень в Україні, присвячених сучасній управлінській діяльності, розглядають ці питання з позицій розвитку індустріального способу виробництва, операційних систем менеджменту, загальних основ управління персоналом, не враховуючи процеси професіоналізації та інтелектуалізації управлінської праці, які характерні для інноваційної економіки постіндустріального суспільства. А саме сьогодні процеси капіталізації інтелектуальних ресурсів визначають сучасну результативну стратегію професійної діяльності управлінського персоналу.

Професійна система менеджменту характеризується своєю науково-дослідною, аналітичною та практичною сферою діяльності, яка має базові елементи (функції, методи, структура й сполучні процеси) та була сформована в епоху модерну на основі дії трьох історичних передумов менеджменту (ринкового механізму господарювання, індустріального способу виробництва й корпоратизації економіки). В сучасних умовах необхідно також

враховувати в розвитку менеджменту активні процеси капіталізації інтелектуальних ресурсів організацій та суспільства в цілому [3, розділ 1]. Сьогодні формується нова ідеологія професійної системи менеджменту, яка на першу позицію ставить розвиток процесів професіоналізації управлінської діяльності, становлення інтелектуального і управлінського капіталів, а також впровадження принципів конституціоналізму в системі визначення критеріїв соціально-економічної результативності менеджменту. Поєднання менеджменту з процесами конституціоналізму не є випадковим та надуманим, а є об'єктивною реальністю для подальшого інноваційного розвитку сучасного постіндустріального суспільства. Розглянемо базові принципи конституціоналізму професійної системи менеджменту більш детально, враховуючи, як управлінські, так і юридичні аспекти характеристики цієї проблеми.

Спочатку зазначимо, що Основний Закон України (Конституція України) – це нормативно-правовий акт, що має найвищу юридичну силу. Закони й інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України й повинні їй відповідати. Таким чином, Конституція України є основою чинного законодавства української держави. Її норми перебувають у центрі системи права, забезпечують єдність і несуперечність норм права, закріплених у різних нормативно-правових актах. На нашу думку, існують також такі положення (принципи) і в управлінській діяльності, які необхідно сприймати як і положення конституції та мати механізми контролю за їх виконанням.

Зрозумілим є той факт, що норми Конституції України є нормами прямої дії. Конституція України гарантує можливість звернутися в суд для захисту конституційних прав і свобод людини й громадянина, використовуючи для цього винятково Конституцію України. Принципи конституціоналізму менеджменту необхідно долучити до системи галузевого законодавства, насамперед, господарського права. Крім того, важливим є розробка та впровадження Закону України «Про професіоналізацію управлінської діяльності», який в основному буде враховувати принципи

конституціоналізму менеджменту та їх стратегічну динаміку та інноваційний розвиток.

Також важливо зазначити, що Конституція України – нормативно-правовий акт, що закріплює не тільки норми, але й принципи права. Нормативні встановлення Основного Закону України мають не тільки регулятивний, але й установчий, програмний, політичний характер, що свідчить про те, що Конституцію України також необхідно розглядати і як політико-правовий акт-документ. Але також необхідно зрозуміти - як таке визначення конституції може впливати на професійну систему менеджменту. Взагалі то, конституція країни повинна впливати на усі процеси розвитку суспільства, особливо на його базові процеси, до яких відноситься управлінський процес у своїй якості та результативності. У цьому аспекті конституція країни має визначальне значення, а її положення мають прямий вплив на соціально-економічну результативність дій професійної системи менеджменту. В такому випадку конституція визначає характер і форми розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності та законодавчо впроваджує процес витіснення із системи менеджменту непрофесійних управлінців.

Розглянемо визначення категорії «конституціоналізм», яку, ми вважаємо, доцільно використовувати щодо характеристики поняття «принципи конституціоналізму професійної системи менеджменту». Конституціоналізм – це політико-правова категорія, яка опосередковує місце і роль конституції в правовій системі, суспільстві і державі, що знаходять вираз в її верховенстві та характері впливу на суспільні відносини. За змістом конституціоналізм – це конституційне будівництво, реалізація конституції та її охорона, а також забезпечення механізму дії. За формою конституціоналізм опосередковує конституційний лад, тобто державний і суспільний лад, форми безпосереднього народовладдя в державі.

На наш погляд, принципи конституціоналізму професійної системи менеджменту доповнюють існуючі та майбутні принципи менеджменту, яких досить багато, оскільки кожний дослідник,

починаючи з представників класичних шкіл менеджменту, пропонує деякі свої принципи менеджменту. Такі принципи не є законом в розумінні певних економічних та управлінських законів, які мають форму постійної дії, а виступають частіше як погляд дослідників на процеси розвитку, що мають тенденцію повторюватися. Але доповнення принципів конституціоналізму професійного менеджменту мають особливість – їх визначення і розвиток є фундаментом для розробки нових законів та інших нормативно-правових актів, які системно покращують розвиток економіки й суспільства, а також механізмів їх управлінського супроводу. Розглянемо базові принципи конституціоналізму професійної системи менеджменту і визначимо їх характерні особливості.

Перший принцип. Характеризується стратегія професіоналізації управлінської діяльності менеджментом і лідером організації. Визначається роль управлінської команди, яка системно здійснює керівництво організацією. Доля організації не повинна бути покладена переважно тільки на окремих людей. *Справжнім критерієм оцінки діяльності менеджменту і лідера служить не успіх, досягнутий під час його служби, а положення організації після залишення ним посади керівника.* Факт позитивного розвитку і економічного зростання організацій, які в цілому складають економічну систему держави, є постійною передумовою дії стійкого механізму соціально-економічного зростання суспільства.

Другий принцип. Менеджмент повинен вміти, використовуючи свої професіональні якості, досягати позитивного результату разом з управлінською командою та організацією в цілому, не порушуючи чинного законодавства. *Менеджмент організацій повинен дотримуватися правил, які не можуть бути ним змінені. Цей принцип заснований на «владі закону» на противагу «владі індивідуума».* Так, визначення менеджменту, яке характеризує, на нашу думку, основну особливість сучасної управлінської діяльності, може бути представлено таким чином: менеджмент – це система керівництва економічною організацією з метою отримання соціально-економічного результату діяльності в межах чинного

законодавства. Важливо відзначити, що менеджмент – це системне явище, обов'язково результативна діяльність, яка досягається в межах існуючого правового поля. Ці речі є принциповими не тільки для розвитку менеджменту, але й соціально-економічного прогресу суспільства. Наприклад, порушення чинного законодавства, що досить часто допускають підприємці та менеджери, не створює сильних позицій для діяльності бізнесу щодо удосконалення існуючої законодавчої бази. Проста логічна схема: чинне законодавство повинно створювати найкращі умови для соціально-економічного розвитку країни, а якщо цього немає – необхідно його змінювати та розробляти нові закони, які будуть краще обслуговувати систему соціально-економічного розвитку суспільства.

Третій принцип. Необхідно розуміти, що важливим критерієм результативності управлінської діяльності є системна результативність, яка забезпечує, в свою чергу, системну конкурентоспроможність організації. *Критерієм оцінки діяльності організації повинен бути не пік активності, не окрема видатне досягнення, а постійний і високий, але цілком досяжний рівень виконання з урахуванням довгострокових цілей.* Професійний менеджмент повинен вміти забезпечувати системні дії з метою утримання організації в постійному життєздатному вигляді з позицій регіональної, національної та глобальної конкурентоспроможності. Зрозумілим є факт, що постійна зміна політики навіть в дуже динамічному середовищі може руйнувати організацію. Необхідна системна наступність дій усіх учасників управлінського процесу.

Четвертий принцип. Головним і визначальним фактором призначення керівників та менеджерів організації повинен бути їх рівень професійної управлінської підготовки. Кадрова ротация вертикальна та горизонтальна в ієрархії системи управління організацією потребує спеціальної підготовки та адаптації менеджера під нову посаду. Недопустима ситуація, коли, наприклад, лідера вибирають тільки за такими критеріями, як найсильніший, найкращий, найрозумніший, посланий Богом, моральний авторитет для народу (персоналу організації) і так далі. *В усіх випадках повинна бути певна*

посадова професійна компетенція, яка з'являється тільки в результаті конкретної управлінської підготовки та практичної перевірки професійних здібностей управлінців. В Україні необхідно впроваджувати системну підготовку управлінських кадрів на основі механізму професіоналізації управлінської діяльності, особливо для діючих управлінців на другому і третьому рівнях [3, с. 109-117].

П'ятий принцип. Необхідна законодавча підтримка для організації діяльності політичних інститутів таким чином, щоб організація не тільки найкращим способом досягала поставлених цілей, але щоб *погані та некомпетентні менеджери і лідери не мали можливості заподіяти занадто великої шкоди, їх непрофесіоналізм негайно виявлявся, а вони самі підлягали заміні. Важливо знайти механізми, які дозволять позбутися від подібних керівників по можливості простим і безболісним способом.* Таке завдання не є легким, скоріше усього буде сильний супротив. Необхідно приділяти більше уваги не відбору менеджерів, а їх підготовці.

Шостий принцип. Механізм ротації управлінських кадрів є необхідним об'єктивним процесом в системі здійснення державної політики. Важливо тут розуміти, що ніякі досягнення на попередніх посадах не дають приводу чекати результативність діяльності управлінця на новій посаді. Необхідно управлінця підготувати, адаптувати та практично перевірити в новій системі професійних управлінських обов'язків. Для цього необхідно започаткувати системний моніторинг, як зі сторони держави, так і зі сторони професійних інклюзивних інститутів, діяльності у створенні необхідних умов для розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні. В систему цих необхідних дій входить моніторинг об'єктивного стану і програми розвитку управлінської науки, університетської менеджмент-освіти, корпоративних вищих шкіл менеджменту (2 і 3 рівні професіоналізації управлінської діяльності), підготовки професійних консультантів з менеджменту, професійної структурної діяльності тренерів з менеджменту для адаптації управлінців до певних посад. Таким чином, *механізм дії вертикальної та горизонтальної ротації управлінських кадрів у своїй основі повинен*

мати інтегральну оцінку професійних якостей керівників, тобто враховувати необхідні та достатні компетенції з елементами їх системного інноваційного розвитку.

Сьомий принцип. Важливим чинником розвитку підтримки та розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні є його організаційно-правова специфікація. Розробка та прийняття Закону України «Про професіоналізацію управлінської діяльності» не може вирішити проблему ефективності та результативності управлінських кадрів. Необхідним елементом тут є механізм впровадження цього закону, як і будь-якого іншого прийнятого закону. Сам по собі дозвіл на легітимність процесу не вирішую швидкість його впровадження і результативність необхідних дій. Необхідною складовою є системно-інтегральний механізм впровадження та управлінський супровід, як впровадження, так і подальшого розвитку (рис.1). Таким чином, *даний принцип управлінського конституціоналізму передбачає необхідну розробку, впровадження і системну дію механізму управлінського результативного супроводу прийнятого закону на усіх стадіях його використання суспільством.* Система професійного менеджменту є абсолютно необхідною складовою законодавчої ініціативи, яка приймає форму певного закону, який необхідно ефективно виконувати з показниками позитивного соціально-економічного розвитку трансформаційного суспільства.

Справедливо, що менеджерів не знаходять, менеджерів роблять, навчають, відточують їх практичні навички [4, с. 9-10]. Створюється організаційний контекст – конституційні рамки, в яких вірні дії підтримуються і заохочуються, а для неефективних дій менеджерів застосовують тиск. Менеджменту необхідно надати громадський статус провідної ланки, що забезпечує стабільність механізму соціально-економічного зростання усього суспільства. Крім того, мета реалізації принципів конституціоналізму в системі професійного менеджменту та лідерства – створення умов для розвитку процесів професіоналізації менеджменту і громадського заохочення дійсно результативних менеджерів і лідерів.

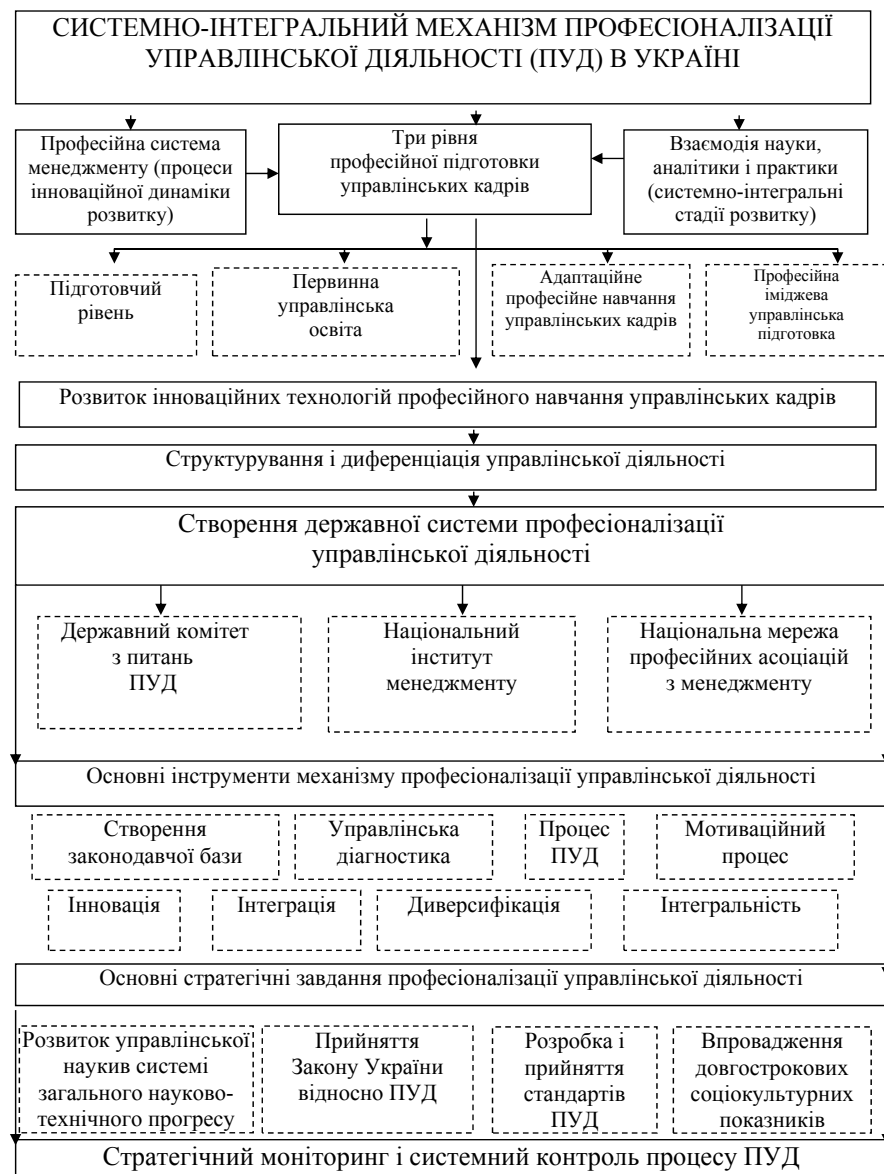


Рис. 1. Механізм впровадження професіоналізації управлінської діяльності в Україні [3, с. 251]

У сучасних умовах розвитку соціально-економічних систем виняткову роль відіграє менеджмент. Управлінська складова, її ефективність і структурна якість стає визначальним фактором стратегічного розвитку економіки і суспільства. Відповідальність, яка покладається на сучасного менеджера, передбачає високий рівень його професійної підготовки і наявність інноваційних механізмів системного підвищення його професійної компетенції протягом практично всієї його управлінської кар'єри [5]. При всій додатковій важливості емпіричного досвіду управлінських кадрів необхідно відзначити, що в період постіндустріального розвитку суспільства і формування інноваційної економіки його абсолютно стає недостатньо. Цей факт зовсім не відкидає значення практичного досвіду для ефективності управлінської діяльності, але визначає необхідність вироблення критеріїв оцінки так званої «цінності практичного досвіду». Тут важливо врахувати позиції і підходи в розвитку конкурентоспроможності, інвестиційної та інноваційної політики, перш за все, господарських організацій. Зрозуміло, що рівень сучасної управлінської діяльності та уточнення критеріїв її ефективності об'єктивно визначається станом суспільства, рівнем розвитку економіки, науки і освіти. Менеджмент також є частиною культури суспільства, він схильний до впливу національних та міжнародних господарських традицій. Менеджмент неможливо без відповідної адаптації перенести з одного культурного середовища в інше, зберігши «цілющі властивості» і соціально-позитивну результативність. Таким чином, якість управлінської діяльності є прямим результатом стану та позитивного соціально-економічного, а також культурно-історичного розвитку суспільства.

Сьогодні ми вступили в нову постмодерністську епоху розвитку людини і суспільства. Ми намагаємося знайти їх можливі варіанти взаємодії в процесі інноваційного розвитку всіх сфер і напрямків професійної діяльності. Особливого значення набуває управлінська діяльність, яка повинна бути виведена на новий рівень, відповідний формату нових завдань в області конкурентоспроможності сучасних організацій. У більшості випадків, розвиток професійної

управлінської діяльності ми, як і раніше, намагаємося зв'язати зі старими і новими раціональними технологіями і формально-аналітичними методами. Але цей процес дає все частіше і частіше збій, оскільки не відповідає новому рівню релевантних проблем і завдань системної ефективності організації. Написана величезна кількість професійних, навчальних та популярних книг, захищено і захищається велика кількість дисертацій, університети тисячами випускають фахівців з менеджменту різного профілю і рівня підготовки. Але постає питання, на який ми неминуче повинні дати відповідь – чи відповідає ця діяльність новим завданням і нового рівня професійної компетенції? Здається, що тут є велика кількість проблем, які вимагають системного вирішення. Особливо це важливо для і пошуку ефективних форм інноваційного розвитку науково-дослідної бази професійної системи менеджменту. Володіючи досить великою кількістю інформації про сучасні проблеми розвитку управлінської діяльності, сучасні дослідники менеджменту повинні на пріоритетній основі звернути увагу на проблеми формування і розвитку людського і управлінського капіталу, особливо, на процеси формування конкурентоспроможного управлінського капіталу організації [6, с. 118-147].

В умовах пошуку шляхів інноваційного розвитку економіки і забезпечення цих процесів ефективними механізмами управлінського супроводу, все більш значущим стає об'єктивна необхідність системного формування і якісного розвитку інтелектуального капіталу організації. Процес конвертації знань у вартість в цілому характеризує поняття інтелектуального капіталу. Але, треба визнати, що процес перетворення знань з невлених активів в корисні ресурси, які можуть забезпечити конкурентні переваги організації, завжди був проблемою менеджменту і нової якості розвитку. Однак, тільки в сучасних умовах розвитку ефективності системи менеджменту, фактор використання інтелектуальних та професійних можливостей людського капіталу організації стає першим і найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Інтелектуальна і професійна якість людського капіталу

економічної організації є результатом діяльності і показником ефективності менеджменту. Особливим фактом в проблемі управлінського дослідження інтелектуального капіталу організації є виділення власне такої категорії, як управлінський капітал. Безсумнівно, це найбільш активна та динамічна частина людського капіталу організації, яка не тільки сама схильна до постійного і систематичного професійного розвитку, а й є рушійною силою в удосконаленні всього спектра якостей в цілому людського капіталу організації. Також необхідно відзначити, що якість організаційного капіталу цілком визначається якістю і професійною компетенцією управлінських кадрів і, до певної міри, є результатом діяльності системи менеджменту організації. Таким чином, ми повинні визнати, що провідною ланкою формування та розвитку інтелектуального капіталу виступає система менеджменту організації.

Формування інтелектуального капіталу організації є складним, тривалим і системним явищем. Потрібно досить вивірена і професійно зважена робота, яка ґрунтується на фундаментальних інноваціях. Фундаментальні дослідні інновації в менеджменті можливі тільки в разі системного формування і структурного розвитку науково-дослідної бази менеджменту. Емпіричні шляхи вдосконалення мають тут деяке значення для кадрів менеджменту, але не можуть бути першими і, тим більше, єдиними. Емпіричний розвиток менеджменту в умовах інноваційної економіки стає архаїзмом, оскільки потрібні науково розроблені методи і технології реалізації управлінської діяльності. Менеджмент став сферою специфічної професійної діяльності і особливої сфери наукових досліджень. Необхідність розвитку інтелектуального капіталу організації передбачає системне використання інноваційних методів як економічного, так соціологічного і психологічного характеру. Особливо важливим об'єктом у розвитку менеджменту є створення комплексних систем мотивації персоналу. Образно кажучи, мотивація є серцем менеджменту. Не варто очікувати позитивних результатів, якщо не працюють механізми мотивації у всіх, без винятку, ланках і на всіх етапах управлінського процесу.

Необхідною умовою ефективного розвитку адаптивних форм інтелектуального капіталу організації є система підготовки та професійного навчання управлінських кадрів. При цьому характер інноваційного розвитку передбачає, що менеджмент ініціює якісну і інноваційну підготовку всіх категорій працівників організації. Особливо необхідна експертна оцінка освітніх і професійних програм навчання з боку найбільш активної та розвинутої частини бізнесу. Експертиза навчання повинна мати дві основні складові - це оцінка з боку бізнесу і з боку управлінської науки (в кращих її зразках).

Суттєвою проблемою сучасного розвитку є рівень розвитку менеджменту як професійної системи знань і структурної практичної компетенції. Саме система менеджменту концентрує в собі необхідний і достатній рівень професійної роботи економістів, інженерів, психологів, юристів, фінансистів та інших фахівців, які задіяні в професійно-виробничій діяльності різних організацій. Діяльність менеджменту визначається ефективністю управлінських рішень. Всі інші фахівці покликані створювати більш повноцінну інформаційну базу для прийняття системою менеджменту ключових управлінських рішень. Криза ж настає тоді, коли менеджмент не справляється з роллю ведучої ланки, коли його рішення поза територією справжнього професіоналізму і компетенції, коли не працюють механізми мотивації, які є серцем прогресу і стратегічного зростання. Організація повинна бути єдиним організмом, де ефективно задіяні і комплексно відтворюються всі види ресурсів. Системно менеджмент працює над структурно-функціональною якістю людського капіталу. Саме системні дії менеджменту призводять організацію до успіху [7, розділ 5].

Криза управлінської науки, як і будь-якої іншої науки, зумовлена природним ходом розвитку людського суспільства. На певному етапі з'являються критичні точки, які сигналізують про появу проблем і вимагають втручання для їх швидкого вирішення. Рішення проблем критичних точок з позитивним результатом – це безцінний досвід науки для подальшого прогресу. Справжня наука не терпить застиглому стану, необхідна динаміка, необхідний досвід розв'язання

кризових завдань високого рівня з реальним приростом професійних знань. Інноваційна економіка неможлива без трьох основних складових – розвитку науки, освіти і професійного навчання, вже ефективно діючих фахівців різного рівня і спрямованості. А так, як будь-яка діяльність повинна бути системною, інноваційною та результативною, значення управлінського супроводу зазначених процесів важко переоцінити.

Впровадження принципів конституціоналізму професійної системи менеджменту може стати генератором в системі дій для значного підвищення результативності управлінської діяльності, законодавчої підтримки процесу професіоналізації менеджменту, підтримки управлінської науки та системи університетської менеджмент-освіти. Ми не повинні забувати, що «не існує нерозвинених країн – має місце тільки нерозвинений або невірно організований менеджмент в даних країнах, доповнений непотизмом і корупцією. Всякий раз, коли змінювалася система управління, економічні та соціальні умови в країні негайно поліпшувалися» [2, с. 73].

Сучасний етап соціально-економічного розвитку українського суспільства спрямований на пошук інноваційних підходів до вирішення, насамперед, управлінських проблем економіки. Стан економіки, рівень технічного прогресу, матеріально-технічна база виробництва багато в чому визначаються сьогодні станом системи менеджменту. Розвиток професійної системи менеджменту є своєрідним барометром стану суспільства. Системна і інноваційна діяльність системи менеджменту багато в чому буде визначати досягнення реального економічного суверенітету держави та її реального впливу на розвиток міжнародного співробітництва.

Література

1. Мойсес Наїм. Занепад влади / Мойсес Наїм; пер. з англ. О. Дем'янчук. – Київ : Форс Україна, 2017. – 448 с.
2. Малик Ф. Управлять, работать, жить. / Фредмунд Малик; пер. с нем. – М. : Издательство «Добрая книга», 2008. – 472 с.

3. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е. А. Кузнецов, – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
4. Минцберг Генри. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 544 с.
5. Друкер Питер Ф. О профессиональном менеджменте.; Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 320 с.
6. Масленников С. І. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип. 1 /за ред. д.е.н., доц. С. І. Масленнікова. – Херсон : Грінь Д. С., 2016. – 854 с.
7. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка (с У. Новаком); пер. с англ. С. Э. Борич. – Минск : Попурри, 2014. – 512 с.

ЧАСТИНА V

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТАМИ ТРЕТЬОГО ПОКОЛІННЯ

Розділ 15

АНАЛІЗ ДОСВІДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ВИКЛАДАЧІВ В УНІВЕРСИТЕТАХ США

Л.В. Ширяєва

Можливо слабкою втіхою сьогодні для нас в Україні може бути той факт, що маємо поодинокі успішні стартапи і що п'ятеро українців увійшли до списку топ-100 (листопад 2016.р) новаторів Центральної і Східної Європи. В реальності ситуація з якістю і релевантністю знань і умінь випускників навчальних закладів критична, а поширений міф про високоосвічену робочу силу в Україні давно не відповідає дійсності. Найчастіше українці здобувають освіту заради освіти, часто працюючи не за фахом і займаючись працею, не вимагаючи високої кваліфікації. Більше того, опитування підтверджують, що роки навчання в школах і вищих навчальних закладах вже не сприймаються українцями як грошові інвестиції в їхнє майбутнє. Як даність, як подарунок батьків або

держави, але не як фінансове вкладення, яке в ідеалі має принести такі ж фінансові вигоди в майбутньому.

Так, Україна в світових лідерах за кількістю дорослого населення, що має вищу освіту. Але якщо в більшості країн кількість високоосвічених людей прямо впливає на зростання ВВП, то в Україні цей зв'язок відсутній. Тобто наші інвестиції в людський капітал в результаті не приносять очікуваних результатів. Більш того, навіть зараз ми найчастіше «інвестуємо» в спеціальності, які виявляються непридатними вже в найближчому майбутньому.

Сьогодні українські ІТ-фахівці, які масово експортуються в розвинені країни, – це не більше ніж інтелектуальна сировина (таке ж, як і інші наші експортні статті). Серед них практично немає висококласних фахівців-архітекторів складних систем, аналітиків, які оптимізують процеси, менеджерів складних проектів, пригнічуючи більшість українських айтишників – інженери нижчого рівня (Junior QA engineer).

Протягом останніх п'яти років провідні вузи США намагаються навчити комп'ютер не розпізнавати, а розуміти людську мову. Це те, що зараз роблять ті самі програмісти нижчого рівня. Коли (а не якщо, бо це тільки питання часу) розробники завершать цей процес, українські айтишники в масі своїй залишаться без роботи.

Але проблема освіти не тільки в його відірваності від ринку праці, загублена і соціальна функція шкіл і вищих навчальних закладів. Традиційна школа не вчить критично оцінювати інформацію, працювати в команді, зважувати ризики, аналізувати і думати. Вона, як правило, дає базовий набір знань, тобто те, з чим цілком справляється Вікіпедія.

Завдяки Інтернету за лічені хвилини людина може отримати практично будь-яку потрібну йому інформацію. Онлайн-бібліотеки, навчальні відеокурси, лекції по скайпу семінари, тренінги, курси. Сучасні технології дають людям можливість отримувати масу знань позанавчальних закладів, а сучасний світ вимагає від них постійного і безперервного навчання. У цих стрімко мінливих умовах стоїть на місці вітчизняна система класичної освіти. Вона не встигає

змінюватися і трансформуватися так само швидко, як оточуючий нас світ, але ж покликана готувати до життя тих, хто буде жити навіть не в сьогоднішній – в майбутньому. Для більшості європейських країн, як і для України, актуальна не стільки доступність освіти, скільки якість знання і інформації, яку викладають студентам, а також важлива і величина оплати праці викладачів. У тих сучасних умовах, на яких зупинилися вище, не може бути і низькооплачуваних викладачів, які несуть ці знання молоді [4, с. 31].

Спробуємо проаналізувати систему оплати праці викладачів Сполучених Штатів Америки, як сьогодні найбільш результативної.

Формування в США економіки знань веде посилення вимог, що пред'являються суспільством до вищої школи і стосуються підготовки висококваліфікованих фахівців, що відповідають цьому новому етапу розвитку. Однак відповісти на запити суспільства система вищої освіти зможе лише в тому випадку, якщо буде залучати до викладацької роботи найталановитіших своїх випускників зокрема за допомогою гідної винагороди за працю. В іншому випадку якість освіти в країні буде неминуче знижуватися [3, с.108]. На сучасному етапі більш ніж коли-небудь гостро стоїть питання про важливість належної оплати праці професорсько-викладацького складу університетів і коледжів для забезпечення якості освіти, яке продиктовано економікою знань. Тим часом в динаміці зарплати професорів і викладачів американських вузів в 2005-2006 рр. чітко виявляються негативні тенденції, про що свідчать дані чергової щорічної доповіді Американської асоціації професорів університетів (American Association of University Professors), присвяченого аналізу оплати праці в вищих навчальних закладах США [7].

У доповіді містяться дані про заробітну плату різних категорій працівників вищої школи по 1400 університетам і коледжам країни. Дослідження охоплює різні типи вузів університети, які мають докторантури (doctoral universities), вузи, що готують магістрів (master's institutions) тільки бакалаврів (bas коледжі, що випускають claurete collegese), загальнодоступні (public), так і приватні (private,

independent) навчальні заклади. При підготовці доповіді були використані дані Бюро статистики праці США, Національного фонду науки, міністерства освіти і Асоціації фахівців в галузі управління персоналом університетів і коледжів.

Таблиця 1

Заробітна плата професорів та викладачів університетів США
в 2005/2006 навчальному році

Категорії викладачів	Всі вузи		Загальнодоступні університети		Приватні університети		Вузи, які належать церкві	
	Зар. плата, тис. дол.	Зміни за рік	Зар.плата, тис. дол.	Зміни за рік	Зар. плата, тис. дол.	Зміни за рік	Зар. плата, тис. дол.	Зміни за рік
Університети, які мають докторантуру								
Професор	108,404	+40,	101,620	+3,9	131,292	+4,4	113,740	+3,8
Ад'юнкт-професор	73,562	+3,7	70,952	+3,7	84,419	+3,5	77,409	+3,9
Доцент	62,730	+3,7	60,440	+3,8	71,877	+3,0	65,286	+3,9
Викладач	48,507	–	46,793	–	55,278	–	47,423	–
Університети, що мають магістратуру								
Професор	80,322	+2,9	78,884	+2,7	88,800	+3,4	78,379	+3,3
Ад'юнкт-професор	63,422	+2,8	62,700	+2,6	67,148	+3,2	62,208	+3,2
Доцент	53,014	+3,0	52,873	+3,0	54,996	+2,8	51,411	+3,5
Викладач	43,573	–	43,327	–	45,15	–	45,632	–
Університети, які готують бакалаврів								
Професор	77,127	+3,4	73,406	+2,9	87,779	+3,3	66,547	+3,9
Ад'юнкт-професор	60,073	+3,4	59,913	+3,0	64,846	+3,6	55,402	+3,5
Доцент	49,446	+3,3	49,546	2,7	53,83	+4,0	45,873	+2,8
Викладач	44,536	–	43,278	–	51,535	–	37,897	–
Дворічні вузи, які мають викладачів з навчальними ступенями								
Професор	66,099	+3,1	66,011	-3,0	75,591	–	–	–
Ад'юнкт-професор	53,463	+2,9	53,405	+2,8	56,220	–	–	–
Доцент	47,06	+2,4	47,116	+2,3	46,464	–	–	–
Викладач	44,943	–	44,983	–	43,091	–	–	–

Примітка: в таблиці наведені дані про стандартну оплату праці професорсько-викладацького складу, що працює в штаті вузів, за 9 міс. викладацької роботи. Джерело: American Association of University Professors

За даними доповіді, середня заробітна плата професорсько-викладацького складу в американській вищій школі в 2005/2006

навчальному році склала 70 тис. 333 дол. в рік. Найвищу заробітну плату отримують професора (full professor) приватних дослідницьких університетів 131 тис. 292 дол. (При середній зарплаті по всім американським вузам в 108 тис. 404 дол.), в той час як доценти (assistant professors) комунальних коледжів заробляють в рік в середньому 47 тис. 46 дол. У таблиці 1 наведені дані про розміри і річний приріст заробітної плати всіх категорій викладачів і професорів в загальнодоступних приватних і тих, які приналежні до церкви (church-related) вузах США.

Найбільш високооплачуваними є професори таких приватних університетів, як університет Рокфеллера (Rockefeller University), де середня заробітна плата професора становить 172,8 тис. дол Гарвардський університет – 168,7 тис. дол., Принстонський університет – 156,8 тис. дол. Стенфордський університет – 156, 2 тис. дол. на рік. Більше 10 приватних вузів платять своїм професорам заробітну плату, перевищуючу середній показник не тільки по вищій школі в цілому, але і по всім приватним вузам.

Серед загальнодоступних університетів найвищу заробітну плату професорам (full professor) платять в каліфорнійському університеті (Лос-Анджелес) - 128,4 тис. дол., Технологічному інституті штату Нью-Джерсі 128 тис. дол., Каліфорнійському університеті (Берклі) – 126,2 тис. дол., Мічиганському університеті (Енн Арбор) – 125,6 тис. дол. Технологічному інституті штату Джорджія – 123,6 тис. дол. У цілому серед загальнодоступних університетів також близько 10 вузів платять своїм професорам заробітну плату, розміри якої значно перевищують середні показники. За даними Американської асоціації професорів університетів і міністерства праці, заробітна плата професорсько-викладацького складу у вищій школі за період з 1983 зросла на 236,5 %, а заробітна плата ректорів за період з 1995 по 2005 р. – на 29 % [6].

В останні 10 років темпи зростання заробітної плати викладачів вузів США становили від 4,0 до 4,5 % на рік. Найбільший приріст заробітної плати спостерігався в 2000 р. – 5,3 %. Однак, якщо простежити за динамікою заробітної плати з урахуванням темпів

інфляції, цифри будуть не настільки вражаючими. Так, у 2000 р. реальна (з поправкою на інфляцію) заробітна плата збільшилася не так на 5,3 %, а всього на 1,9 %.

У таблиці 2 наведені дані о темпах зростання номінальної та реальної заробітної плати викладачів вищої школи США.

Таблиця 2

Темпи росту заробітної плати викладачів вузів США
в 1995-2005 рр., (%)

Показник	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Номінальна зарплата	4,0	3,5	4,3	4,8	4,8	5,3	5,0	4,3	3,1	4,5	4,4
Реальна зарплата (з поправкою на інфляцію)	1,5	0,2	2,6	3,2	2,1	1,9	3,4	1,9	1,2	1,2	1,0

Джерело: American Association of University Professors.

Керівництво університетів США в останньому десятилітті планує збільшення заробітної плати викладачам та професорам, виходячи насамперед з показника інфляції не більше 3 %, оскільки у минулих десять років зростання цін в США не перевищувало 2,5 %. Однак темпи інфляції часто перевищують використовуваний для розрахунків рівень. Так, при середньорічному зростанні заробітної плати в вузах США в 2005/2006 навчальному році на 3,1 % темпи інфляції склали в 2005 р. 3,5 %. З урахуванням цього реальна заробітна плата у вищій школі дещо скоротилася. В цілому зростання заробітної плати в приватних вузах було більшим, ніж в загальнодоступних. При порівнянні динаміки оплати праці у вищій школі та інших секторах економіки виявляється, що останні по показнику зростання зарплати зайнятих істотно випереджають вузи, за оцінками експертів, за останні 20 років реальне зростання оплати праці професорів (з поправкою на інфляцію) дорівнював не більше 0,25 % на рік, в той час як у лікарів він становив 34 % у юристів – 18 %, а у менеджерів і архітекторів – 5 %.

Ця обставина турбує експертів, оскільки більшість випускників вузів до останнього часу вибирали професію викладача переважно

через розміри оплати праці. Але в умовах зростаючого розриву в рівнях заробітної плати викладачів та інших професіоналів, які мають вищу освіту, стає все важче залучати найбільш здібних випускників для роботи в університетах.

Якщо порівнювати зростання заробітної плати викладачів і робітників, то за період з березня 2004 р. по березень 2005 р. заробітна плата робітників в будівництві збільшилась на 1,41 %, а в промисловості – на 3,8 %, причому робітники, які є членами профспілок, як правило, мали вищі ставки погодинної оплати праці, що не члени профсоюзів.

Правда в більшості приватних університетів викладачі не можуть створювати об'єднання ведення переговорів з роботодавцям з питань заробітної плати, але вони можуть діяти неформально, виконав інформацію, опубліковану Американською асоціацією професорів університетів, що стосується викладачів загальнодоступних університетів (їх частка в загальній чисельності викладачів і професорів становить 75 %), то вони можуть встановлювати профспілки для проведення колективних переговорів з керівництвом університетів. Колективні переговори на думку експертів, можуть стати одним зі способів вирішення проблеми адекватної оплати праці викладачів вузів.

У вищій школі США існують значні відмінності між оплатою праці жінок і чоловіків. Так, чоловіки-професори отримують в середньому на 12,2 % більше, ніж її колеги жінки (97 642 дол. проти 85 747 дол.) Розрив в оплаті праці ад'юнкт-професорів чоловік і жінок становить 6,6 % (68 990 і 64 436 дол. відповідно), у доцентів – 7,3 % (58 296 і 54 052 дол.), а у викладачів – 8,6 % (48 776 і 44 573 дол.). В середньому у всіх університетах (загальнодоступних, приватних і приналежних церкви) жінки-професора отримують на 12 тис. дол. менше, ніж чоловіки.

Для оцінки рівня оплати праці крім обліку необхідно також брати до уваги вартість життя. Нікого не вражає, що найбільш високі заробітні плати отримують професора, що працюють на найбагатших і престижних університетах країни. Однак усі ці вузи розташовані у

самих «дорожчих» містах країни – Бостоні, Нью-Йорку, Сан-Франциско і Вашингтоні.

У таблиці 3 наведені дані про реальну заробітну плату професорів, працюючих в найбільш престижних вузах країни.

Таблиця 3

Заробітна плата найбільш високооплачуваних професорів американських університетів з поправкою на вартість життя

Навчальні заклади	Середня заробітна плата професора, тис. дол.	Місцевий індекс вартості життя	Реальна заробітна плата, тис. дол.
Чикагський університет	155,100	126,9	122,194
Пристонський університет	156,800	130,6	120,083
Масачусетський технологічний інститут	168,700	141,5	119,187
Каліфорнійський технологічний інститут	140,300	141,5	99,122
Джорджтаунський університет	147,800	156,1	94,679
Стенфорський університет	156,200	167,8	93,072
Бостонський коледж	127,700	137,6	92,917
Університет Південної Каліфорнії	129,000	156,1	82,636
Каліфорнійський університет (Лос-Анджелес)	128,400	156,1	82,252
Нью-Йоркський університет	144,000	205,4	70,098

Джерело: The Chronicle of higher education.2006.

Таким чином, по покупній спроможності заробітна плата професора Іллінойського університету, яка становить 77 тис. дол. на рік, з урахуванням індексу вартості життя виявляється вище, ніж у професора Нью-Йоркського університету, який номінально отримує 141 тис. дол. на рік.

Експерти The Chronicle of higher education спробували встановити найбільш сприятливі точки зору вартості життя університети. Серед «вигідних» місць для роботи і проживання є наприклад, університет Райса (Rice University) в Х'юстоні. Заробітна плата професора в університеті становить 120 тис. дол. на рік, але з урахуванням того, що індекс вартості життя тут не перевищує 89, то реальна зарплата знаходиться на рівні 143 тис. дол. При цьому середня вартість будинку в околицях університету становить 195 тис. дол., а місячна квартплата 72 дол. На думку одного з професорів, який переїхав в Х'юстон з Нью-Йорка, низька вартість життя спокутує багато недоліків проживання в Х'юстоні.

Іншим привабливим місцем є університет Вашингтона (Washington University) в Сент-Луїсі. У середньому професор університету отримує 135,2 тис. дол. на рік. Індекс вартості життя в Сент-Луїсі 96,6, в результаті чого реальна зарплата наближується до 140 тис. дол. Будинок околицях університету в середньому коштує 245 тис. дол., а середня місячна квартплата становить 789 дол.

Університет Вандербілта (Mnderbilt University) в Нешвіллі також приваблює багатьох професорів не тільки високою зарплатою, а й низькою вартістю в Нешвіллі. Середня заробітна плата професора університету становить 126,6 тис. дол., а з урахуванням індексу вартості життя (95,4) вона наближається до 133 тис. дол. Вартість будинку в регіоні в середньому становить близько 210 тис. дол., середня квартплата 683 дол. на місяць. Один з опитуваних професорів, який раніше працював в Пенсільванському університеті і каліфорнійському університеті в Берклі, зазначив, що в Нешвіллі дешевше не тільки житло, харчування послуги, але і плата за навчання в приватній школі, де вчать його діти, ця плата на 20-30 % нижче, ніж в попередніх місцях його роботи.

Відставання в рості заробітної плати у професорів американських вузів загрожує скороченням академічних кадрів. Сьогодні в середньому на підготовку доктора наук потрібно не менш ніж 7 років і якщо ці витрати часу і праці не будуть відповідним чином компенсовані, то здібна молодь швидше буде вибирати

юридичні школи, де термін навчання становить 3 роки, бізнес-школи (2 роки навчання) або медичні школи (4 роки ординатура), ніж програми з підготовки доктора наук, щоб стати професором.

Будемо закінчувати тим, з чого починали. Система освіти сьогодні міцно зв'язана з ринковим функціонуванням різних суб'єктів господарювання та повинна відповідати ринковим реаліям. Головною темою 46-го Всесвітнього економічного форуму в Давосі (січень 2016 р.) стала четверта промислова революція – злиття класичної промисловості з цифровими технологіями. Згідно з опитуванням 800 лідерів технологічних компаній, проведеному спеціально для форуму в Давосі, ключовими драйверами змін стануть хмарні технології, розвиток способів збору і аналізу Big Data, краудсорсінг, високотехнологічна економіка і біотехнології [5]. Крім того, 45 % респондентів вважають, що в 2025 р. в радах директорів великих компаній може бути присутнім штучний розум. Згідно з підготовленим до форуму звіту, вже до 2020 р. нові технології виробництва і повсюдна роботизація позбавлять роботи 5,1 млн чол. Частково падіння зайнятості буде компенсовано її двохмільйонним зростанням в інженерних, фінансових і комп'ютерних спеціальностях. Зменшення загальної частки людської праці на фоні комплексного впровадження автоматизації найсерйозніше позначиться на країнах, які розвиваються, де недолік проривних технологій досі компенсувався недорогою робочою силою.

І якщо дивитися в майбутнє то ставка повинна робитися на підготовку кадрів, необхідних економіці нового часу, фахівців, праця яких не може замінити комп'ютерна програма. Але для цього необхідно докорінно змінювати систему освіти. У нашій країні ще є шанс зробити крок з другої хвилі індустріалізації зразу в четверту, якщо вона зможе зіграти на випередження і замість впровадження нових технологій виробництва, які вже зовсім скоро будуть сприйматися як старозавітні, зробить ставку на підготовку фахівців, затребуваних в недалекому майбутньому. І починати потрібно саме з освіти.

Література

1. Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020” // Урядовий кур’єр, 2015. – № 6.
2. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України // Урядовий кур’єр. – 2016. – № 16.
3. Животовская И. Г. Оплата труда преподавателей в университетах США/ И. Г. Животовская // Экономика образования. – 2006. – № 4. – С. 108-115.
4. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : монографія / За ред. В. І. Захарченко. – Донецьк: Ноулідж, 2014. – 188с.
5. Самаева Ю. Девальвация человеческого капитала: диагноз и рецепт / zn.ua от 19.11.2016г.
6. Inflation beats faculty salaries again // The Chronicle of higher education, 2006, Vol. 52 № 34, P. 14-16.
7. The Devaluing of Higher Education: The Annual Report on the Economic Status of the Profession 2005-06 // <http://www.aaup.org/surveys/06z/zrep.htm>.

РОЗДІЛ 16

ОПТИМІЗАЦІЯ МЕРЕЖІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

В.С. Ніценко

Постановка проблеми

Проблема надмірної кількості ВНЗ в Україні не нова. Однак реформи на різних етапах розвитку нашої країни не забезпечили належних змін у системі вищої освіти. Інтеграція у європейське та світове співтовариство потребує радикальних перетворень на рівні ВНЗ, зміни їх кількості та умов фінансування.

За роки незалежності в Україні історично склалася надто розгалужена мережа вищих навчальних закладів. Малочисельність контингенту студентів у переважній більшості ВНЗ та їх розпорощеність за підпорядкуванням призвело до неефективного управління системою вищої освіти та її економічного функціонування. Це породжує дублювання підготовки фахівців, створює труднощі у формуванні та розміщенні державного замовлення, здійсненні контролю за якістю вищої освіти, знижує

ефективність управління, обмежує можливості громадян продовжувати навчання за програмами більш високого рівня, призводить до значних фінансових витрат на утримання ВНЗ. Усе це стало негативно позначатися на якості підготовки фахівців та їх конкурентоспроможності на вітчизняному та європейському ринках праці [29].

Міжнародні тенденції розвитку світових освітніх послуг

Характеристика багатьох університетів, що входять до рейтингу кращих ВНЗ світу показала, що подавляюча більшість з них класичні, технічні або технологічні університети. В рамках таких ВНЗ отримують переважний розвиток природничі та гуманітарні напрямки підготовки студентів (табл. 1).

Рівень досягнень університетів оцінюється на підставі результатів комбінації статистичного аналізу їх діяльності, аудійованих даних, а також результатів щорічного глобального експертного опитування представників міжнародної академічної спільноти і роботодавців, які висловлюють свої думки про університети. Опитування охоплюють десятки тисяч вчених з більшості країн світу. Критеріями відбору експертів для опитування служить наукометричний аналіз продуктивності і цитованості, а також викладацька та наукова діяльність у вищих навчальних закладах понад 16 років, наявність не менше 50 опублікованих наукових робіт та інші критерії. В ході опитувань експерти вибирають з шести тисяч установ тільки кращі, на їхню думку, ВНЗ, а також найсильніші університети для продовження освіти на магістерському і докторському рівнях. Дані глобального опитування складають основу субрейтинга наукової репутації університетів світу (THE World Reputation Rankings), який випускається в рамках проекту окремим виданням [18].

Згідно даних на 2016-2017 н.р. найбільша кількість ВНЗ, що потрапила до рейтингу – це ВНЗ США, частка яких становить 31,5 %, тобто майже третина рейтингу. Другу позицію займають ВНЗ Великобританії з часткою 16,0 %. На третьому місці знаходяться ВНЗ Німеччини – 22,0 %, далі йдуть ВНЗ Королівства Нідерланди – 6,5 %

і замикають рейтинг кращі ВНЗ Канади та Австралії – на які приходяться по 4,0 %.

Таблиця 1

Характеристика відомих у світі ВНЗ (вибіркові дані)

Назва ВНЗ	Основні напрями спеціалізації або підготовки студентів	Кількість студентів, тис. осіб
Imperial College London, United Kingdom	Наука, інжиніринг, медицина і бізнес	15.0
University of Cambridge, United Kingdom	Економіка, комп'ютерні технології, інженерні спеціальності	18.0
University of Oxford, United Kingdom	Економіка, політика, соціологія, мови, мистецтво і література, а також медицина	22.0
Politecnico di Milano, Italy	Інжиніринг, архітектура, землевпорядкування та містобудування, промисловий дизайн	40.0
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Switzerland	Архітектура, цивільне будівництво, машинобудування, хімія, лісова промисловість, математика, природничі науки, література, соціальні і політичні науки	15.0
Universität Wien, Austria	Філософія, історія, математика, спортивні, юридичні науки, фізика, хімія, мови, гуманітарні дисципліни і багато іншого	90.0
Technische Universität München, Germany	Факультет електротехніки та інформаційних технологій, факультет машинобудування, а також центр наук Вайєнштефан	38.5
University of Harvard, United States	Біологія, історія, математика, психологія	21.2
Massachusetts Institute of Technology, United States	Економіка, психологія, біологія, хімія, геологічні дисципліни, фізика і математика	11.3
University of Pierre and Marie Curie, France	Інженерна справа і технології, науки про життя і медицина, природничі науки (фізика, математика, хімія)	28.0
Utrecht University, Netherlands	Фізика, медицина, фізіологія, хімія, інформатика, економіка і бізнес	31.9

Якщо даний рейтинг розподілити за континентальним принципом, то першість належить ВНЗ Європейського континенту –

майже 50,0 % в рейтингу, Північної Америки – 35,5, Азії – 10,0, Австралія – 4,0, Африка – 1,0 %. Цікавим фактом є те, що серед країн пострадянського простору, в рейтинг потрапив тільки один ВНЗ – Московський державний університет імені М.В. Ломоносова (Lomonosov Moscow State University) із Росії.

Таблиця 2

Рейтинг кількості ВНЗ в країнах світу

Країна	Кількість ВНЗ	Місце в рейтингу
США	63	1
Великобританія	32	2
Німеччина	22	3
Нідерланди	13	4
Канада	8	5-6
Австралія	8	
Швейцарія	7	7
Швеція	6	8
Гонконг	5	9
Південна Корея	4	10-12
Франція	4	
Китай	4	
Бельгія	3	13-14
Данія	3	
Італія	2	15-19
Японія	2	
Іспанія	2	
Південна Африка	2	
Сінгапур	2	
Тайвань	1	
Росія	1	
Нова Зеландія	1	20-27
Австрія	1	
Фінляндія	1	
Ізраїль	1	
Люксембург	1	
Норвегія	1	
Всього	200	

* Джерело: Складено та розраховано на основі даних: [31].

Найкращий ВНЗ України – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, за даними Рейтингу університетів в Європі, посідає лише 491 місце. Серед інших університетів можна виділити: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (563 місце), Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" (653), Донецький національний університет (769), Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (798), Сумський державний університет (825), Національний авіаційний університет (2079), Національний університет «Львівська політехніка» (2260) і Одеський національний університет імені І.І. Мечникова (2405 місце). В цілому у вибірці присутні 23703 ВНЗ Європи. Українські ВНЗ складають 1,2 % від обраної сукупності [19].

Наведені дані підтверджують тезу вище, що найбільш ефективними є ВНЗ, створені як класичні, технічні або технологічні університети.

Серед 400 ВНЗ світу, що потрапили до рейтингу ІТ університетів, немає жодного українського [30].

Насамперед з'ясуємо, чим відрізняються і в чому збігаються університети Європи з університетами США, Канади, Австралії та Нової Зеландії.

Система освіти цих чотирьох країн запозичена у Великобританії, тому логічно було б віднести до цієї групи і її. Так історично склалося, що в англо-саксонських країнах капіталізм пустив коріння куди глибше, ніж в інших країнах світу, і, на жаль, це повною мірою відноситься до освіти [25].

Тому на даному етапі надання освітніх послуг вказані країни демонструють суттєвий лаг у залученні іноземного контингенту у свої ВНЗ. Сумарна кількість ВНЗ, що припадає на ці п'ять країн становить 112 од. або 56 % у структурі.

Зазначимо, що й вартість, й умови навчання в ВНЗ країн-лідерів порівняно з іншими є вищими (табл. 3).

Приведені дані показують, що найвища вартість навчання в ВНЗ англо-саксонської групи.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз вартості навчання у провідних ВНЗ світу*

Назва ВНЗ	Місце у рейтингу	Країна походження	Вартість підготовки, дол.	
			бакалавра	магістра
University of Oxford	1	UK	23,889	23,889
Massachusetts Institute of Technology	5	USA	37,260	43,210
Harvard University	6	USA	43,938	43,774
University of Toronto	22	Canada	22,102	15,500
University of Melbourne	33	Australia	27,010	28,471
École Polytechnique Fédérale de Lausanne	30	Switzerland	1,298	1,000
LMU Munich	31	Germany	252	
University of Hong Kong	43	Hong Kong	18,819	9,000
Nanyang Technological University	54	Singapore	20,767	7,000
Universiteit van Amsterdam	63	Netherlands	8,779	13,168
Uppsala University	93	Sweden	15,000	17,000
Aarhus University	98	Denmark	17,000	
Autonomous University of Barcelona	163	Spain	3,000	3,000
University of Auckland	165	New Zealand	5,000	5,000
Lomonosov Moscow State University	188	Russia	2,773	
Кращі ВНЗ України				
Taras Shevchenko National University of Kyiv**	-	Ukraine		
- для українців			5,520	2,100
- для іноземців			7,200	2,940
Odessa I.I.Mechnikov National University***	-	Ukraine	2,401	1,190

Примітка: по українських ВНЗ розрахована середня вартість навчання.

* Джерело: складено на основі даних: <https://www.unipage.net/>;

** <http://univ.kiev.ua/>.

*** <http://onu.edu.ua/>.

Уточнимо, що навчання в країнах ЄС платне тільки для іноземних громадян. Кожен житель ЄС може безкоштовно навчатися у будь-якому ВНЗ ЄС. Тому інформація наведена в таблиці стосується лише іноземних абітурієнтів.

Схожий підхід й в ВНЗ США. Однак, для громадян країни всі університети і коледжі надають студентам соціальну стипендію, яка розраховується виходячи з фінансового стану абітурієнта. Стипендія дозволяє зменшити витрати на навчання, проживання та харчування. Крім того, існує безліч грантових і стипендіальних програм різних фондів, урядових організацій та приватних осіб [27].

Однією із найдорожчих є вища освіта в Австралії. Витрати за один рік на навчання коливатимуться на рівні 17-25 тис. дол. З метою підтримання студентів уряд країни та університети часто пропонують стипендії та гранти різної спрямованості: для студентів певних програм, для відмінників, для вихідців бідних країн або незаможних сімей.

Існує величезна кількість грантів, стипендій та допомог, які частково або повністю покривають витрати на навчання в Австралії. Їх пропонують урядові органи Австралії, навчальні заклади та інші громадські та приватні організації [24].

В Україні склалася ситуація за якої кожен абітурієнт/студент може навчатися або на основі державного замовлення (за кошти державного бюджету), або за контрактом. При чому вартість навчання порівняно з деякими країнами, наприклад ЄС, не суттєво відрізняється.

Так, наприклад, у сусідній Польщі ціни за навчання на платному відділенні державного університету один семестр буде коштувати близько 500 євро за семестр, а деякі програми в приватному навчальному закладі, які вважаються дорогими всюди (МВА, право, медицина) обійдуться приблизно в 5000 євро за семестр [26]. Відзначаємо, що за таких умов, абітурієнт залежно від фінансової спроможності може обрати на свій розсуд будь-який ВНЗ незалежно від його територіального розташування.

Одним з джерел доходів ВНЗ виступають надходження від навчання іноземців за контрактом (табл. 4).

Всього по вибірковій групі країн контингент студентів нараховує 44,3 млн. Частка ж іноземних студентів у вибірці складає 23,7 %.

Таблиця 4

Чисельність студентів в ВНЗ країн світу*

Країна	Загальна чисельність студентів	Частка іноземних студентів, %
США	21,000,000	28.4
Великобританія	2,600,000	6.1
Канада	1015,000	8.4
Австралія	1046,000	4.2
Німеччина	2500,000	12.1
Франція	1400,000	5.4
Швейцарія	235,000	4.7
Іспанія	1800,000	32.3
Італія	1800,000	23.2
Австрія	284,000	4.9
Швеція	313,000	8.2
Чехія	390,000	9.8
Данія	240,000	1.1
Росія	6000,000	34.6
Гонконг	87,000	6.2
Сінгапур	1353,000	25.5
Ізраїль	300,000	75.0
Туреччина	600,000	11.2
Україна**	1375,160	3.9

* Джерело: складено на основі даних: <https://www.unipage.net/>;

** Дані [11]

Серед наведених країн тільки США, Іспанія, Росія, Сінгапур та Ізраїль мають значення вище середнього, тобто уряди країн та університети визначають вирішальним стратегію залучення міжнародної спільноти у розвитку освіти. При чому Україна маючи суттєвий потенціал у цьому напрямку, за невисокої вартості підготовки бакалаврів та магістрів, не може забезпечити повного завантаження ВНЗ іноземними абітурієнтами.

Міжнародний досвід оптимізації мережі ВНЗ

Міжнародний досвід стосовно питання оптимізації мережі ВНЗ є доволі значним. Так, французька модель вищої освіти суттєво

відрізняється від німецької, проте саме Франція сьогодні демонструє певні тенденції в питанні оптимізації мережі вищих навчальних закладів, які визначають процеси в європейському просторі вищої освіти. Одним з головних аргументів прихильників об'єднання університетів є прагнення отримати високі місця в міжнародних університетських рейтингах. Бажання потрапляння до Шанхайського чи іншого престижного міжнародного університетського рейтингу визначають устремління та рішення університетських менеджерів та навіть урядів. Особливо активними в цьому напрямку діють менеджери французьких університетів та навіть французький уряд, який підтримує ідею об'єднання університетів. Франція стала вже європейський лідером щодо об'єднання університетів. Сьогодні розпочалися дискусії про об'єднання університетів колишньої Сорбонни в один університет, який після відомих подій 1968 року було роз'єднано на кілька університетів.

У Франції та інших європейських країнах переймаються відносно невисокими позиціями їх університетів у міжнародних університетських рейтингах, в яких домінують американські та британські університети. Доволі сумнівні та марнославні прагнення потрапляння до відповідних рейтингів часто визначають відповідні рішення в європейському просторі університетської освіти.

Не обійшли ці тенденції і пострадянський простір. Так, на пострадянському просторі лідером в питанні об'єднання (скорочення) вищих навчальних закладів стала Естонія – найбільш успішна пострадянська країна [28].

У Російській Федерації теж намітилася тенденція до створення так званих «мегауніверситетів». Як приклад можна навести стратегію розвитку транспортних вузів і коледжів Росії.

Реформа «транспортної освіти» почалася ще в 1997 році з оптимізації внутрішньої структури провідного вищого навчального закладу галузі – Московського державного університету шляхів сполучення (МШТ). За словами його ректора Бориса Левіна, для створення більш ефективної структури ВНЗ 15 факультетів були перетворені в п'ять інститутів – структурних підрозділів. Вони

отримали свободу розпоряджатися майном і фінансами. Успішний досвід 90-х надихнув керівників університету на більш амбітні плани.

«З наступного (2009) року до МШТ приєднується Російський державний відкритий технічний університет шляхів сполучення і 16 технікумів, розташовані в центральній частині країни, – повідомив Борис Левін. – У більш віддаленій перспективі ми плануємо створити Федеральний транспортний університет, до складу якого увійдуть 99 навчальних закладів – 15 вузів і 84 установ середньої профосвіти. За кількістю учнів – 84,5 тисяч студентів – університет стане п'ятим в світі» [10].

В Казахстані схожа ситуація з українськими та російськими реаліями. Становлення незалежних держав відзначилося зростанням як державних, так і приватних ВНЗ. Якщо у 1991 р. їх нараховувалося лише 55 од, то у 2001 р. – вже 182 од. Після вказаної тенденція динаміка кількості ВНЗ пішла на спад і досягла у 2011 р. 149 од. Після розпочатих реформ у 2011 р., тільки за півтора роки, кількість ВНЗ скоротилася до 136. В Казахстані створено Республіканську громадську раду, яка забезпечує відкритість і громадський контроль за процесом оптимізації ВНЗ [1].

Такої ж точки зору притримується й міністр освіти і науки РК Бахитжан Жумагулов, який заявив про те, що в даний час в країні працює близько 140 вузів. На його думку, в країні повинні діяти 50 університетів і близько 30 інститутів. При цьому інші повинні стати академіями, а загальна кількість вишів не повинно перевищувати ста [3].

Приведені приклади засвідчили, що у більшості випадків, оптимізація ВНЗ відбувається штучно, з використанням «примусових» методів. Однак результати цих дій зможуть дати результати не відразу, а через деякий час, коли відбудеться відповідна внутрішня структуризація ВНЗ.

Законодавчі основи функціонування ВНЗ в Україні

Вищий навчальний заклад – окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з

виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [14].

З метою визнання спроможності юридичної особи провадити освітню діяльність за певною спеціальністю та на певному рівні вищої освіти, що відповідає стандартам освітньої діяльності, такі юридичні особи проходять процедуру ліцензування [16].

Згідно законодавства усі ВНЗ підпорядковуються МОН України. Основою функціонування ВНЗ є дотримання та виконання норм Законів України: Конституції України [7], Про вищу освіту [14], Про освіту [16], Про наукову і науково-технічну діяльність [15].

Так, згідно ст. 43 п. 1 Закону № 1060-XII [16] до вищих навчальних закладів належить: університет, академія, інститут, коледж. Оскільки останній тип ВНЗ відноситься до II рівня акредитації, в нашому дослідженні дані щодо їх діяльності не будуть враховані.

Типи ВНЗ III-IV рівня акредитації з їх характеристикою визначено ст.28 Закону № 1556-VII [14]:

1) університет – багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) вищий навчальний заклад, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність;

2) академія, інститут – галузевий (профільний, технологічний, технічний, педагогічний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) вищий навчальний заклад, що провадить інноваційну освітню діяльність, пов'язану з наданням вищої освіти на першому і другому рівнях за однією чи кількома галузями знань, може здійснювати підготовку на третьому і вищому науковому рівнях вищої освіти за певними спеціальностями, проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність.

Законом № 1556-VII [14] ст. 1 п. 1 пп. 6 визначено такий різновид ВНЗ, як вищий військовий навчальний заклад (ВНЗ із специфічними умовами навчання). Останній являє собою ВНЗ державної форми власності, який здійснює на певних рівнях вищої освіти підготовку курсантів (слухачів, студентів), ад'юнктів для подальшої служби на посадах офіцерського (сержантського, старшинського) або начальницького складу з метою задоволення потреб Міністерства внутрішніх справ України, Національної поліції, Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, центральних органів виконавчої влади із спеціальним статусом, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України, центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони державного кордону, центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту. Тобто ВНЗ вказаного профілю не можуть бути об'єднані з класичними, технічними або технологічними ВНЗ.

Деякі особливості вводяться Законом № 1556-VII [14] щодо вищих духовних навчальних закладів. Згідно ст. 13 п. 3 управління вищим духовним навчальним закладом здійснюється з урахуванням особливостей його діяльності відповідно до законодавства.

Загальна характеристика стану розвитку ВНЗ України

За роки незалежності (1990-2015 рр.) кількість ВНЗ III і IV рівня акредитації в Україні зросла з 149 до 288 од., тобто майже у двічі. За цей же час чисельність студентів зросла на 56,0 % і становила на початок 2015/2016 навчального року (н.р.) 1375,2 тис. осіб. Зросла розпорошеність студентів по ВНЗ. Якщо на 1 ВНЗ на початок 1990/1991 н.р. приходилося 5,9 тис. студентів, то у 2015/2016 н.р. – ця цифра скоротилася на 19,3 % (табл. 5).

Таблиця 5

Середня чисельність студентів в ВНЗ III-IV рівня акредитації в 2015/2016 навчальному році*

Тип ВНЗ	Кількість ВНЗ, од.	Чисельність студентів, осіб	Середня чисельність студентів на 1 ВНЗ, осіб
Університети	185	1177961	6367
Академії	53	166524	3142
Інститути	63	35515	564
Консерваторії	1	583	583
Всього	302	1380583	4572

* Джерело: [11, с. 15]

Станом на 2016 р. в Україні згідно даних ГО «Центр освітньої політики» Міністерства освіти і науки України (МОН) [4] нараховувалося 409 вищих навчальних закладів (ВНЗ) та їх відокремлених структурних підрозділів III і IV рівня акредитації до яких абітурієнти мали право подавати документи. З яких 199 університетів, 72 академії, 138 інститутів, які згідно наданої їм ліцензії, надають освітні послуги на території України.

Згідно офіційних статистичних даних на початок 2015/16 н.р. в Україні освітні послуги надають 288 ВНЗ, у т.ч. 196 державної форми власності, 12 комунальної, 80 приватної [11, с. 21]. На початок 2016 р. на території нашої країни проживало майже 42,5 млн. осіб. В середньому на один ВНЗ приходилося 147,5 тис. осіб.

За словами колишнього міністра МОН Д. Табачника: «світовим параметрам відповідає показник, коли один успішний університет

відповідає 500-800 тисячам жителів країни» [21]. Якщо брати за основу даний показник, то в Україні потрібно залишити приблизно 70 ВНЗ.

Так в Італії 65 університетів на 60 млн. населення, у Франції 41 на 63 млн., в Іспанії 60 на 45 млн., в Англії 142 на 61 млн. чоловік [20].

Справедливості заради варто помітити, що і попередня влада спантеличена проблемою надмірної кількості ВНЗ в Україні. Коли МОН очолював Іван Вакарчук, планувалося скоротити кількість університетів в Україні до 100. Для цього планувалося внести зміни в українське законодавство [5].

Окрім збільшення кількості ВНЗ, ще одним негативним чинником є скорочення чисельності студентів.

Так динаміка руху студентів у 2015/16 н.р. демонструє їх скорочення на 30,4 % (табл. 6).

Таблиця 6

Динаміка стану та руху студентів у 2015/2016 навчальному році (н.р.)*

Тип ВНЗ	Чисельність студентів на початок н.р.	Випущено студентів, осіб	Поступило студентів, осіб	Приріст, скорочення, +/-	Чисельність студентів на кінець н.р.
Університети	1177961	314766	226110	-88656	1089305
Академії	166524	48607	28951	-19656	146868
Інститути	35515	12408	6506	-5902	29613
Консерваторії	583	109	128	19	602
Всього	1380583	375890	261695	-114195	1266388

* Проведені розрахунки не включають кількість студентів відновлених та відрахованих з різних причин протягом навчального року.

Якщо такими темпами відбуватиметься зміна чисельності студентів у ВНЗ, то злиття останніх не буде чимось дивним.

За підрахунками Є. Стаднія [22] зміна чисельності новонароджених за 1998-2001 рр. знижувалася, після чого зростала до 2009 р. У 2014 р. найнижчий показник рівня народжуваності за останні вісім років (2007-2014 рр.), який становив 465,9 тис. осіб (табл. 7).

Таблиця 7

Рівень народжуваності в Україні у 1998-2014 рр.

Рік	Кількість народжених, тис. осіб в Україні загалом	Рік, коли підуть до школи	Рік, коли підуть до університету
1998	419,2	2004/2005	2015/2016
1999	389,2	2005/2006	2016/2017
2000	385,1	2006/2007	2017/2018
2001	376,5	2007/2008	2018/2019
2002	390,7	2008/2009	2019/2020
2003	408,6	2009/2010	2020/2021
2004	427,3	2010/2011	2021/2022
2005	426,1	2011/2012	2022/2023
2006	460,4	2012/2013	2023/2024
2007	472,7	2013/2014	2024/2025
2008	510,6	2014/2015	2025/2026
2009	512,5	2015/2016	2026/2027
2010	497,7	2016/2017	2027/2028
2011	502,6	2017/2018	2028/2029
2012	520,0	2018/2019	2029/2030
2013	503,7	2019/2020	2030/2031
2014	465,9	2020/2021	2031/2032

Треба відмітити, що частина абітурієнтів, прогнозованих Є. Стаднієм, у 2015/2016 н.р. становила не 419,2 тис. осіб, як зазначено в таблиці, а 261,7 тис. осіб, що на 38 % менше зазначеного рівня. Науковцем не враховано частку абітурієнтів, що поступатимуть до закладів освіти I-II рівня акредитації та осіб, які не подали документів та не приступили до навчання у закладах освіти I-IV рівня акредитації з різних причин. Ще частина абітурієнтів для отримання освіти виїжджає за кордон.

Про це свідчить і Лист МОН України від 28.11.2014 р. № 1/9-616 «Щодо оптимізації мережі вищих навчальних закладів» [29]. В ньому зазначено, що діюча мережа вищих навчальних закладів набагато перевищує потреби України.

Про це свідчить і той факт, що на сьогодні функціонують 2 академії державної форми власності з контингентом менше 900 студентів та 51 університет, академія, інститут або їх відокремлені підрозділи приватної форми власності з контингентом менше 200 студентів.

За результатами вступної кампанії 2014 року обсяг прийому до 16 таких вищих навчальних закладів державної форми власності склав менше 200 осіб, а до 80 приватної форми власності – від 100 осіб до однієї особи [29]. До вказаного переліку ВНЗ, згідно Додатку до Листа МОН, потрапила й Одеська державна академія технічного регулювання та якості.

У Міністерстві освіти і науки переконанні, що саме в умовах оптимізації мережі вищих навчальних закладів та удосконалення системи управління вищими навчальними закладами буде можливим у повній мірі забезпечити єдиний державний підхід під час побудови рівневої системи освіти, створення національної системи моніторингу якості вищої освіти, підвищення мобільності студентів та конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

Подальшим кроком у розвитку мережі вищих навчальних закладів має стати створення потужних регіональних, дослідницьких університетів, у яких буде зосереджено науковий, педагогічний, методичний потенціал певного регіону, що значною мірою сприятиме досягненню високого рівня якості підготовки фахівців з вищою освітою.

У зв'язку з цим, міністр освіти і науки звернувся до голів рад ректорів ВНЗ з проханням ... провести наради з керівниками ВНЗ за участю місцевих органів виконавчої влади, представників організацій роботодавців та бізнесу з метою обговорення шляхів оптимізації структури вищої освіти регіону. Міністерство освіти і науки ініціює проведення оптимізації мережі вищих навчальних закладів України з подальшим створенням потужних регіональних та дослідницьких університетів, у яких буде зосереджено науковий, педагогічний, методичний потенціал певного регіону [9]. Оптимізація ВНЗ може відбуватися не тільки шляхом їхньої інтеграції, а й шляхом скорочення через відмову у видачі ліцензій та не проходження акредитації відповідних спеціальностей. В першу чергу, ліквідуватимуть підрозділи ВНЗ, розташовані у регіонах, тобто філії.

Так, на прес-конференції, організованій Акредитаційній комісією України, зазначено, що експертами було виявлено явну невідповідність

їх освітньої діяльності ліцензійним умовам, а також подання недостовірної інформації (в окремих випадках) при проведенні ліцензування [2]. За результатами роботи комісії був складений список із 45 ВНЗ, які планувалося закрити, після завершення 2014/2015 н.р.

Зрозуміло, що в подальшому вказаний перелік буде зростати, вимоги по ліцензуванню та акредитації посилюватимуться, що й призведе до самоліквідації, об'єднання або закриття великої кількості ВНЗ.

План дій уряду на 2016 рік, що оприлюднений Кабінетом Міністрів, передбачає прийняття урядових рішень щодо упорядкування та модернізації мережі державних вищих навчальних закладів, а також сприяння модернізації мережі комунальних та приватних вищих навчальних закладів. Виходячи зі змісту документа, наслідком ухвалених рішень має стати скорочення кількості вищих навчальних закладів та вищих спеціалізованих навчальних закладів на 10 відсотків [23].

Аналогічної думки щодо скорочення числа ВНЗ в Україні притримується й Президент України П. Порошенко [13].

Відбувається постійне скорочення державного замовлення фахівців у різних галузях знань (табл. 8). У той же час видатки на вищу освіту за державним замовленням передбачались у таких обсягах: 2012/2013 н.р. – 17,2 млрд. грн., 2013/2014 н.р. – 18,2 млрд. грн., 2014/2015 н.р. – 18,4 млрд. грн., 2015/2016 н.р. – 18,5 млрд. грн., а обсяги прийому при цьому становили: 2012/13 н.р. – 318 803 осіб, 2013/2014 н.р. – 308 582 особи, 2014/2015 н.р. – 294 582 особи, 2015/2016 н.р. – 241 602 особи [12, с. 12].

Зростання видатків державного бюджету на підготовку одного спеціаліста постійно зростають. Так, у 2012/2013 н.р. витрати становили 54,1 тис. грн. на рік, а у 2015/2016 н.р. вони зросли на 41,7 % при одночасному скороченні обсягу замовлення на 24,2 %. Зростання вартості підготовки фахівців на пряму залежить від зовнішніх чинників (особливо комунальних послуг, рівня інфляції тощо), які змушують керівництво ВНЗ переглядати у бік збільшення вартість навчання.

Таблиця 8

Витрати на підготовку фахівців за держзамовленням

Навчальний рік	Обсяг фінансування, тис. грн.	Обсяг замовлення, осіб	Витрати на підготовку одного фахівця, тис. грн.
2012/2013	17 248 657,60	318 803	54,1
2013/2014	18 217 737,45	308 582	59,0
2014/2015	18 369 870,72	294 582	62,4
2015/2016	18 528 608,95	241 602	76,7

Реструктуризація ВНЗ на прикладі Одеської області

У великих містах, таких як м. Одеса, сконцентрована велика кількість ВНЗ III і IV рівня акредитації, про що свідчать дані таблиці 9. При чому 87 % ВНЗ державної форми власності, 13 % – приватної.

Таблиця 9

Кількість ВНЗ Одеської області за формами власності

<i>Державна форма власності</i>
Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (ОРІДУ)
Одеська національна академія харчових технологій (ОНАХТ)
Національний університет «Одеська юридична академія» (НУОЮА)
Одеська державна академія будівництва та архітектури (ОДАБА)
Одеська державна академія технічного регулювання та якості (ОДАТРЯ)
Національний університет «Одеська морська академія» (НУОМА)
Одеська національна академія зв'язку імені О.С.Попова (ОНАЗ)
Одеська національна музична академія імені А.В.Нежданової (ОНМА)
Одеський державний аграрний університет (ОДАУ)
Одеський державний екологічний університет (ОДЕКУ)
Одеський державний університет внутрішніх справ (ОДУВС)
Одеський національний економічний університет (ОДЕУ)
Одеський національний медичний університет (ОдНМУ)
Одеський національний морський університет (ОНМУ)
Одеський національний політехнічний університет (ОНПУ)
Одеський національний університет імені І.І.Мечникова (ОНУ)
Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського (ПНПУ)
Ізмаїльський державний гуманітарний університет (ІДГУ)
Військова академія (ВА)
<i>Приватна форма власності</i>
Одеський інститут підприємництва та права (ОППІ)
Міжнародний гуманітарний університет (МГУ)
Ізмаїльський інститут водного транспорту (ІВТ)

Згідно даних сайту ГО «Центр освітньої політики» МОН України в Одеській області нараховується 13 університетів, 6 академій та 3 інститути.

Концептуальною основою реформування ВНЗ слугуватиме їх розподіл за напрямками підготовки фахівців в межах діючих ВНЗ.

Базовими ВНЗ, обраними нами, для проведення реформування виступатимуть: ОНУ, ОНПУ, ОНМУ, ВА (рис. 1).

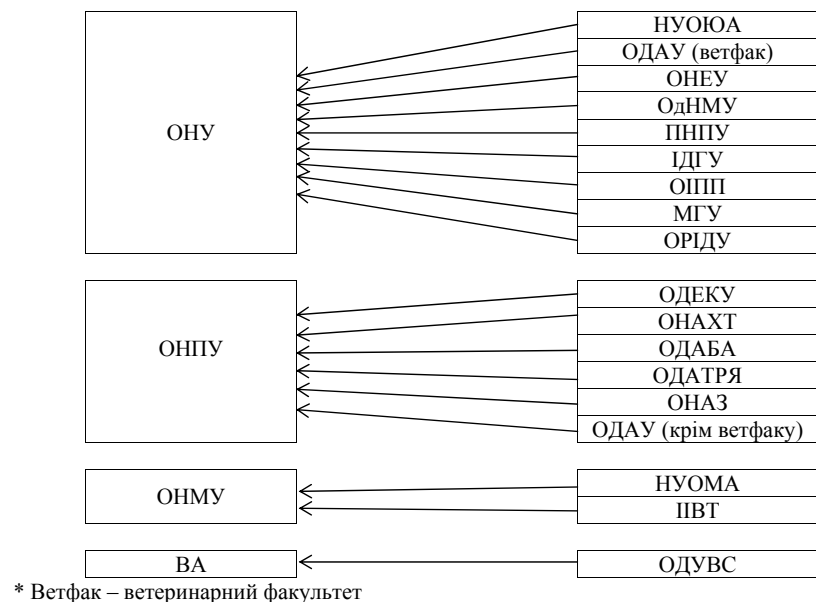


Рис. 1. Концентрична модель реформування ВНЗ

Наведений підхід передбачає перехід частини ВНЗ під управління інших, більш потужних ВНЗ. Вказані навчальні заклади мають гарну репутацію, наукові школи, потужну матеріально-технічну базу, якісний склад професорсько-педагогічного складу та його високий професійний рівень. Так, наприклад, ОНУ сконцентрує у своїй організаційній структурі 8 ВНЗ, ветеринарний факультет ОДАУ та усі економічні спеціальності ВНЗ Одещини. Необхідно

вказати, що за даними наступного рисунку усі економічні, юридичні (правові), гуманітарні факультети та інститути післядипломної освіти перейдуть під патронат головного ВНЗ – ОНУ. Реформування в рамках головного ВНЗ буде здійснюватися з урахуванням поетапного входження окремих ВНЗ у структуру ОНУ, без суттєвих змін на початковій стадії. Даний ВНЗ має позитивну репутацію, високі рейтинги на території України. У 2016 р. ОНУ посів перше місце в консолідованому рейтингу серед усіх ВНЗ Одеської області [17], сьоме в Україні [6] та четверте – серед кращих класичних університетів України [8].

Входження економічного блоку спеціальностей до Економіко-правового факультету буде тимчасовим явищем. В подальшому, в процесі реструктуризації, після включення спеціальностей з права до Економіко-правового факультету, доцільно виділити окремий структурний підрозділ – Інститут менеджменту (або економіки та менеджменту), у складі якого сконцентруються усі економічні спеціальності, а саме:

1) з внутрішніх підрозділів – факультет економіки Інституту математики, економіки і механіки; спеціальності економічного напрямку з Економіко-правового факультету та Інституту інноваційної та післядипломної освіти;

2) з зовнішніх підрозділів – ОНЕУ, ОРІДУ, спеціальності економічного спрямування ОДАУ, МГУ, ОПП, ОНПУ, ОНАХТ, ОДАБА, ОНАЗ, ОНМУ.

Економіко-правовий факультет після виокремлення з його складу спеціальностей економічного профілю та приєднання до нього НУОЮА, спеціальностей права ОПП, Інституту національного та міжнародного права МГУ перетвориться в Інститут правових наук (або інша назва).

На базі біологічного факультету доцільно створити Інститут медицини, до складу якого увійдуть ОдНМУ, Одеський медичний інститут МГУ та ветеринарний факультет ОДАУ.

Фізичний факультет стане основою формування Інституту педагогіки та фізкультури, який включатиме ІДГУ та ПНПУ.

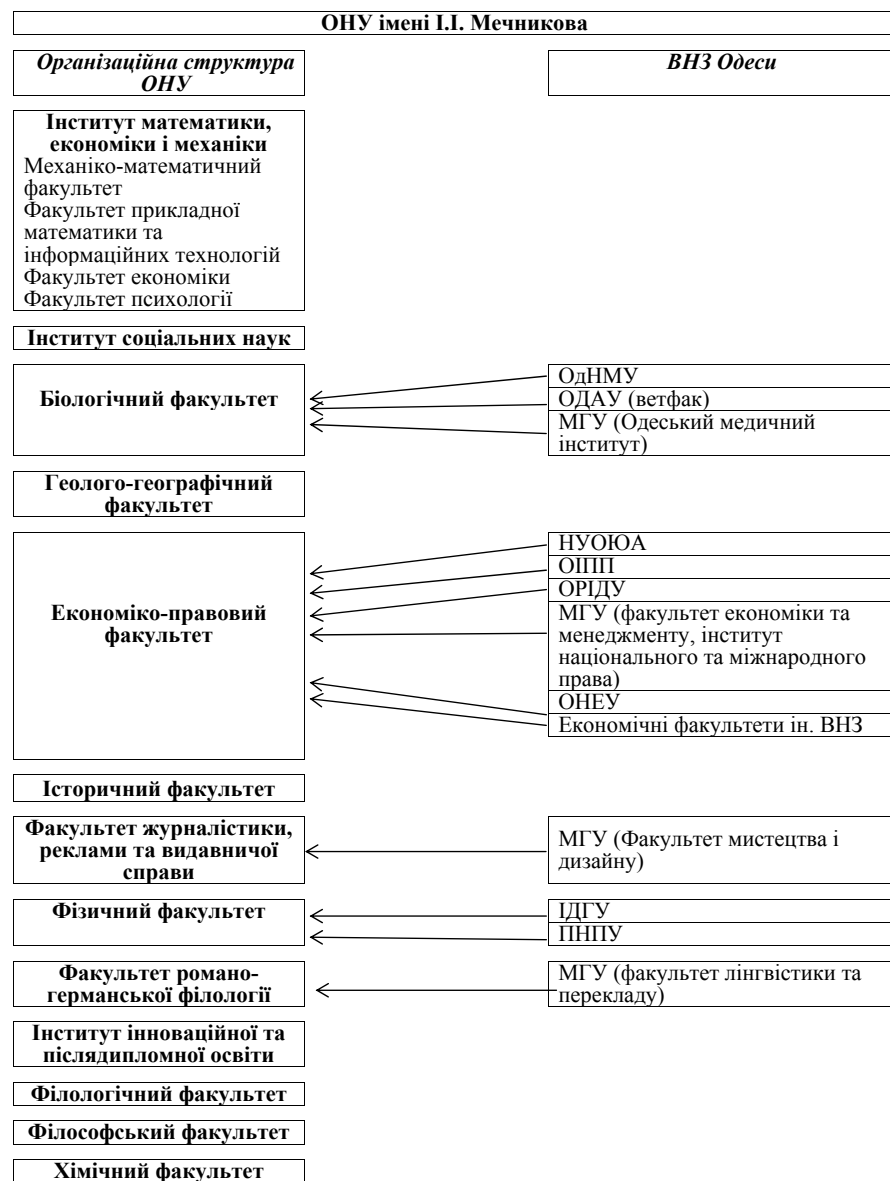


Рис. 2. Укрупнена схема формування «оновленого» ОНУ

Інші приєднання не торкнуться суттєвих змін структурних підрозділів ОНУ.

Таким чином оновлена організаційна структура ОНУ матиме наступний вигляд (рис. 3).

ОНУ імені І.І. Мечникова	
Інститути	Факультети
Інститут математики і механіки	Геолого-географічний факультет
Інститут соціальних наук	Історичний факультет
Інститут медицини	Факультет журналістики, реклами та видавничої справи
Інститут педагогіки та фізкультури	Факультет романо-германської філології
Інститут правових наук / Юридичний інститут	Філософський факультет
Інститут менеджменту / Інститут економіки та менеджменту	Хімічний факультет
Інститут педагогіки	Філологічний факультет
Інститут інноваційної та післядипломної освіти	

Рис. 3. Модель організаційної структури ОНУ на перспективу

Схожі процеси інтеграції відбуватимуться й при створенні:

- 1) ОНПУ ← [ОНАХТ+ОДЕКУ+ОДАБА+ОДАТРЯ+ОНАЗ+ОДАУ]
- 2) ОНМУ ← [ПВТ+НУОМА]
- 3) ВА ← ОДУВС

У першому випадку ВНЗ може або залишити назву або змінити її (наприклад, Одеський національний технологічний університет). У другому – оскільки напрямки підготовки фахівців співпадають (у більшості випадків) або мають споріднену підготовку, доцільно залишити назву ВНЗ-інтегратора.

У зв'язку з тим, що в Україні виділено військовий ВНЗ в окрему категорію, то доцільним рахуємо створити з ВА і ОДУВС – ВНЗ Південний військовий університет, який відповідатиме Закону № 1556-VII.

Даний підхід можна використати як основу проведення реформування ВНЗ в інших великих регіонах.

Висновки

Ситуація, що склалася в Україні, з приводу оптимізації мережі ВНЗ, притаманна й деяким західним країнам. Дані заходи є болючими й, нажаль, можуть позитивно або негативно позначитися у перспективі на функціонуванні ВНЗ. Однією з переваг стане визначення абітурієнтом власної майбутньої спеціальності при незначній кількості ВНЗ у регіонах. МОН України зможе сфокусувати увагу на потрібних для економіки країни спеціальностях при помірній кількості ВНЗ. Самі ВНЗ зможуть оптимізувати існуючу матеріально-технічну базу шляхом проведення реструктуризації та виділення непрофільних і зайвих активів з подальшою їх реалізацією або передачею в оренду. Великим університетам легше залучити фінансові ресурси (наприклад, благодійні внески, підприємств та організацій, випуск облігацій тощо).

Негативною стороною даного процесу може стати оптимізація чисельності професорсько-викладацького складу зі скороченням контингенту студентів.

Дане дослідження не є остаточною панацеєю щодо вирішення даного питання, а являє, скоріше, один із можливих шляхів оптимізації мережі ВНЗ та підвищення якості освіти в Україні в умовах освітньої політики, визначеної урядом та МОН України.

Література

1. В Казахстане продолжается оптимизация вузов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studlife.kz/post/268/>.
2. В МОН определили, какие вузы будут ликвидированы // Osvita.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/46669/>.
3. Глава Ассоциации вузов Казахстана поддержал оптимизацию университетов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.kz/194726-glava-associacii-vuzov-kazakhstan.html>.
4. ГО «Центр освітньої політики» МОН України // Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vstup.info>.
5. Количество вузов в Украине превышает количество вузов во Франции, Германии, Италии, Бельгии, Голландии и Польше вместе взятых [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrosvita.at.ua/publ/kolichestvo_vuzov_v_ukraine_prevyshaet_kolichestvo_vuzov_vo_francii_germanii_italii_belgii_gollandii_i_polshе_vmeste_vzjatykh/1-1-0-168.
6. Консолідований рейтинг вузів України 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/rating/51741/>.
7. Конституція України: Конституція, Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР з наступними змінами // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст.141.
8. Кращі класичні університети України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/rating/25713/>.
9. Міносвіти планує оптимізувати мережу ВНЗ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukped.com/novini/novini-osviti-v-ukrayini/5731-minosvity-planuie-optymizuvaty-merezhu-vnz-ukrainy.html>.
10. Оптимизация ВУЗов – не стихийное бедствие // Электронное издание «Наука и технологии России» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=2-21&d_no=17029#.WBoIzjUjG70.

11. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2015/16 навчального року: Статистичний бюлетень / Відповідальний за випуск О.О. Кармазіна; Державна служба статистики України. – К., 2016. – 171 с.
12. Пилипенко В. Звіт про результати аналізу формування, розміщення і виконання державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою / В. Пилипенко. – К.: Рахункова палата, 2015. – 48 с.
13. Порошенко виступає за скорочення кількості вищих навчальних закладів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/a/news/26930603.html>.
14. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII з наступними змінами // Відомості Верховної Ради. – 2014. – № 37-38. – Ст.2004.
15. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII з наступними змінами // Відомості Верховної Ради. – 2016. – № 3. – Ст.25.
16. Про освіту: Закон України від 23.05.1991 № 1060-XII з наступними змінами // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 34. – Ст. 451.
17. Рейтинг вищих навчальних закладів Одеси [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/rating/45561/>.
18. Рейтинг лучших университетов мира по версии Times Higher Education [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/ratings/the-world-university-rankings/info>.
19. Рейтинг университетов в Европе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unipage.net/ru/universities_in_europe.
20. Сколько вузов в Украине? Особенности украинского выша [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://fotoprom.com/view_post.php?id=382.
21. Сколько вузов надо Украине? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uchis.com.ua/2011/07/blog-post_03.html.
22. Стадний Є. Концептуальна модель державного фінансування ВНЗ за результатами діяльності / Є. Стадний [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-za-rezultatamy-diialnosti>.
23. У 2016 році Міносвіти скоротить ще 10 % ВНЗ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/50723/>.
24. Университеты Австралии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unipage.net/ru/best_universities_in_australia.
25. Университеты в Европе – Все об обучении в европейских вузах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unipage.net/ru/universities_in_europe.
26. Университеты Польши [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unipage.net/ru/universities_in_poland.
27. Университеты США [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unipage.net/ru/universities_in_usa.
28. Федорченко Ю. Про оптимізацію мережі вищих навчальних закладів в Україні // Портал «Освітня політика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vnz.org.ua/statti/8825-pro-optymizatsiju-merezhi-vyschyh-navchalnyh-zakladiv-v-ukrayini>.
29. Щодо оптимізації мережі вищих навчальних закладів: Лист Міністерства освіти і науки України від 28.11.2014 № 1/9-616 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua/content/Освіта/Вища%20освіта/lmon-1-9-616-28112014.pdf>.
30. QS World University Rankings by Subject 2015 - Computer Science & Information Systems // QS Quacquarelli Symonds Limited [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2015/computer-science-information-systems#sorting=rank+region="+country="+faculty="+stars=false+search="](http://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2015/computer-science-information-systems#sorting=rank+region=).
31. Times Higher Education: THE World University Rankings 2016-2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/ratings/the-world-university-rankings/info>.

КОЛЕКТИВ АВТОРІВ

Кузнєцов Е.А. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (передмова редактора, розділ 1, 7, 14);

Борщ В.І. – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки та управління ОНУ імені І.І. Мечникова (розділ 1);

Лаптєва В.В. – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торгово-економічного університету (розділ 2);

Філіппова С.В. – доктор економічних наук, професор, директор інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій Одеського національного політехнічного університету (розділ 3);

Захарченко Н.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та моделювання ринкових відносин Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (розділ 3);

Янковий В.О. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету (розділ 4);

Меркулов М.М. – доктор економічних наук, доцент, голова спостережної ради ПАТ «Одесакабель» (розділ 5);

Маслій Н.Д. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та моделювання ринкових відносин Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (розділ 6);

Мазур О.Є. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (розділ 7);

Балахонова О.В. – доктор економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та інформаційних технологій Вінницького соціально-економічного університету «Україна» (розділ 8);

Янковий О.Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Одеського національного економічного університету (розділ 9);

Обертайло М.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Одеського національного економічного університету (розділ 9);

Захарченко В.І. – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету (розділ 10);

Сорока Л.М. – кандидат економічних наук, доцент Ізмаїльського державного гуманітарного університету (розділ 10);

Чернявська Т.П. – доктор психологічних наук, професор кафедри диференціальної та спеціальної психології Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (розділ 11);

Будіянський М.Ф. – кандидат психологічних наук, професор кафедри соціальної і прикладної психології Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (розділ 12);

Попков В.В. – доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри політології Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (розділ 13);

Попкова А.В. – старший викладач Одеського регіонального інституту державного управління (розділ 13);

Попкова Е.В. – аспірантка Одеського національного економічного університету (розділ 13);

Кузнєцова З.В. – кандидат юридичних наук, доцент кафедри конституційного права та правосуддя Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (розділ 14);

Ширяєва Л.В. – доктор економічних наук, професор Одеського національного морського університету (розділ 15);

Ніценко В.С. – доктор економічних наук, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (розділ 16).

Наукове видання

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ:
ТЕОРІЯ, ІННОВАЦІЇ
ТА СУЧАСНА ПРАКТИКА

Монографія

КНИГА П'ЯТА

За редакцією

доктора економічних наук, професора Кузнєцова Е.А.

Підписано до друку 15.12.2017
Формат 60x84/16. Папір Офс.
Ум. арк. 21,15. Наклад 300 примірників.

Видання та друк: ПП «ОЛДІ-ПЛЮС»
e-mail: office@oldiplus.com
73033 м. Херсон, а/с № 15
Свід. сер. ХС № 2 від 16.08.2000 р.