



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
КАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійвський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матеріали V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП, 17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальська. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

ЗМІСТ

Баєва О. В.

Психофізіологічні
особливості управління в умовах
глобальної макроекономічної
нестабільності 5

Денисенко М. П.

Сучасні тенденції управління
якістю послуг у сфері туризму 13

Сладкевич В. П.

Концептуальні підходи
до визначення ролі та змісту
стратегічного управління 17

Баєв В. В.

Формування системи
управління якістю на туристичних
підприємствах України 26

Новальська Н. І.

Використання інтерактивних
технологій в організації проведення
практичних занять з дисципліни
“Загальний менеджмент” 30

Бірдус Л. В.

Негативний вплив
електромагнітного випромінювання
на здоров'я
і працездатність людини 34

Суліма Н. М., Якимовський Р. В.

До питання методики
оцінювання рівня економічної
безпеки підприємства 38

Колпаков В. М.

Проблемы в подготовке специалистов
стратегического уровня 42

Андрейчук У. В.

Управлінські інновації як шлях
подолання внутрішніх та зовнішніх
загроз підприємства 50

Філіппов М. І., Гаврищук Т. Б.

Стан та перспективи розвитку
конкурентоспроможності
підприємств легкої промисловості
України 53

Дьолог Т. І.

Стратегічне планування:
сутність, принципи та етапи 61

Баєв В. В.

Аналіз тенденцій розвитку
туристичної галузі України в умовах
глобальної нестабільності 66

Лазоренко Л. В.

Стратегічне управління фінансовою
діяльністю підприємств 72

Чернявський А. Д., Коноплястий Є. В.

Інноваційна стратегія управління
екологічною системою міста Києва 77

**Могилко В. О., Кочетова К. А.,
Перець Б. В.**

Основні принципи оцінки
конкурентоспроможності
підприємства 82

**Яценко О. А., Догадіна В. Ю.,
Співакова Н. О.**

Сутність матричних методів
аналізу 88

Осипчук Д. Г.

Напрями стратегічного розвитку
економіки України 93

Головач Н. В.

Актуалізація професії сучасного
фахівця з управління персоналом
та економіки праці 99

Дорошенко Л. С.

Формування регіональних
ринків праці як напрям

регіонально-адміністративного
менеджменту 107

Згала-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації
персоналу в системі внутрішніх
комунікацій організації 112

Латицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа
розвитку сучасного підприємства 119

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-
психологічного клімату в організації ... 128

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування
кадрової політики державної
служби цивільного захисту 133

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу
бізнес-процесів адміністрування
персоналу у великому
та корпоративному бізнесі 141

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями:
її сутність та реалізація в системі
управління персоналом 146

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт
у педагогічному колективі 150

Колпаков В. М.

Проблема політики и стратегии
образования 157

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників
у формуванні готовності
до самоорганізації в процесі
професійної підготовки 167

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування
робіт у системі управління їх
змістом та послідовністю
в галузі освіти 171

Чайка Н. Г., Каштанова Т. В.

Набуття комунікативних умінь
у процесі підготовки менеджерів 178

**Білокур М. Д., Довгий Г. І.,
Кривонос А. О.**

Соціально-економічні аспекти
формування екологічної свідомості
громадян України 185

Колпаков М. В.

Проблемы теории и практики
самоменеджмента в системе
образования 191

Швец Н. Г.

Підвищення ефективності
навчання дисципліни “Основи
охорони праці” у віртуальному
освітньому просторі 201

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації
діяльності туристичної фірми 207

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління
у сфері туризму України 213

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної
діяльності підприємства 221

**Оліховська М. В., Костецька І. І.,
Гілка М. В.**

Формування та розвиток
інвестиційних проектів аграрного
сектору України в умовах ЄС 228

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної
діяльності підприємств легкої
промисловості 234

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій
для розвитку економіки України 242

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління
якістю медичної допомоги 247

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці
в секторі охорони здоров'я України 252

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного
закладу у завданні управління 256

ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Невизначеність світової економічної перспективи, “кволість” міжнародних потоків товарів і капіталів, негативні тренди в царині глобальних фінансів, криза національних бюджетів провідних західних країн не можуть не відбиватися й на економіці України, яка є відкритою до “вітрів” світової кон’юнктури. Українське суспільство втомлене негативними очікуваннями. Шок, пережитий багатьма від несподіваної кризи 2008–2009 рр., зберігає високий рівень соціальної тривоги й сьогодні [1].

В умовах кризи топ-менеджмент основну увагу звертає на фінансові та правові механізми, що використовуються в рамках антикризового управління. Криза — це не тільки шок, невизначеність та нові загрози, криза — це ще й виняткові умови для радикальних та масштабних перетворень [2]. Щодо персоналу, як правило, проводиться єдиний захід — скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал. Проте всі визнають цінність та важливість саме людського ресурсу, значення його вкладу в успішність діяльності кожної організації.

Криза істотно впливає на психологію персоналу організації. А саме:

- підвищується емоційна напруга в колективі, що призводить до зростання кількості конфліктних ситуацій;
- люди легше приймають зміни та організаційні нововведення.

У періоди загальної економічної кризи до підвищення емоційної напруги людини призводить загальна ситуація в суспільстві. З точки зору К. Маннгейма [3], “паніка досягає верхньої межі в той момент, коли людина починає розуміти, що відчуття небезпеки стосується не тільки її особисто, проте властиво багатьом, і знає, що не існує соціального авторитету, який запропонував би їй непопущених правил та спрямував її поведінку. У цьому полягає різниця між особистою подією — втратою роботи — й загальним відчуттям загрози... У часи масового безробіття й незахищеності людина втрачає віру в основні цінності ті цілі своєї культури”.

Загальна фінансова нестабільність у суспільстві та антикризові заходи, що вживаються топ-менеджментом, призводять до підвищення рівня тривоги в колективі. Певний

рівень тривожності — це природні та обов'язкові складові активної діяльності особистості. У кожної людини існує свій оптимальний та бажаний рівень тривожності, оцінка якого є істотним компонентом самоконтролю. Незначна тривога діє мобілізуюче та спрямовує людину для досягнення мети. Тобто відчуття тривоги виникає у відповідь на проблему, з якою необхідно впоратись. Позбавлення від відчуття неспокою для індивіда стає центральною потребою і визначальною силою його поведінки. Людина формує різні “динамізми”, які є способом позбавлення від тривоги [4]. Тому вдалі заходи, спрямовані на впровадження організаційних змін, дають людині можливість діяти, тобто виявляти активну позицію, наслідком якої, як правило, стає зменшення рівня тривоги.

Тривожність персоналу в умовах невизначеності має відповідні “матеріальні носії”. У головному мозку людини є кілька специфічних структур, що беруть участь у розвитку емоційних станів, характерних для людини в періоди невизначеності та нестабільності оточуючого середовища. Це структури, що регулюють виникнення та рівень тривоги, страху, панічну реакцію — мигдалина, гіпокамп, блакитна пляма та ін. Тривожний емоційний стан регулюється також різними нейрохімічними системами мозку [5]. На тлі хронічного стресу або тривоги розвивається виснаження серотонергічної системи та з'являються виражені психоемоційні розлади, особливо ті, до яких є спадкова схильність [6].

Активация системи, що синтезує гама-аміномасляну кислоту, при-

зводить до зниження тривожності. У цьому напрямі діють більшість анксиолітиків — лікарських засобів, що використовуються в медичній практиці для зняття стану тривоги. Анксиолітичну дію має алкоголь. Така тенденція спостерігається навіть у лабораторних тварин. Якщо тваринам у стані тривоги давали пити воду або розчин етилового спирту, то споживання етилового спирту різко підвищувалось та швидко розвивався експериментальний алкоголізм. У клінічній практиці саме анксиолітиками знімають у людей відчуття тривоги [7]. Дослідженнями російських учених встановлено, що масовий алкоголізм є одним із видів пасивно-захисної реакції на стрес [8].

Тривожність — це індивідуальна реакція, що жорстко пов'язана з адаптаційними можливостями організму [5]. Хронічна тривога людей, пов'язана з періодом нестабільності у суспільстві, може перевищити адаптаційні можливості організму, наслідком чого будуть функціональні порушення. Тобто у цьому випадку хронічна тривога запускати неспецифічні реакції, характерні для хронічного емоційного стресу, результатом якого може стати розвиток хвороб стресу: виразки шлунково-кишкового тракту, імунодепресій, онкологічних захворювань.

Встановлено, що навіть у тварин, які перебувають у стані тривоги, спостерігається порушення статевої поведінки, знижується рівень статевих гормонів тестостерону, зменшується кількість народжених дитинчат. Крім цього, підвищується утворення виразок, змінюється реакція на біль. Трансплантат клітин пухлини,

пересаджений тривожним тваринам, росте швидше, ніж у благополучній контрольній групі [6]. У тварин у стані тривоги змінюється соціальна та індивідуальна поведінка навіть у ситуаціях, коли немає загрози для власного життя або життя потомства. У таких тварин значно погіршувались процеси навчання та соціального розпізнавання [9].

Психофізіологічні зміни впливають не тільки на діяльність окремого організму, а й мають соціальні наслідки. Одним із таких наслідків є зміна співвідношення народжених малюків за статтю [10]. Це явище отримало назву феномену воєнних років, сутність якого полягає у збільшенні до, у воєнні та післявоєнні роки частки хлопчиків серед новонароджених. Феномен воєнних років прослідковано демографами у країнах Закавказзя в 90-х роках минулого сторіччя. Під час конфліктів у Вірменії та Азербайджані з приводу Нагірного Карабаху, грузино-абхазькому конфлікті спостерігалось збільшення відсотка народження хлопчиків: показник вторинного статевого співвідношення був у межах 116–119 хлопчиків та 100 дівчаток.

Якщо це припущення правильне, то така тенденція має простежуватись і в тваринному світі. Експериментальні дослідження на мишах підтверджують це припущення. В експерименті миші-самці жили протягом 20 днів в умовах тривоги та страху, а потім їх розміщували в комфортних умовах проживання з контрольними самками. У потомстві таких пар відсоток дитинчат-самців був значно більшим, ніж самочок. Крім цього, зменшувалась загальна

кількість мишенят. Тобто кількість самців була однаковою, проте зменшувалась кількість самок [9–10]. Таким чином, факт впливу тривоги та/або її руйнівних наслідків на статеве співвідношення у потомстві підтвердився. При цьому біологічними дослідженнями було доведено, що сутність ефекту полягає не в тому, що народжується більше самців, а в тому, що народжується менше самок.

З другого боку, тривожний стан та хронічний стрес зумовлюють розвиток так званих “хвороб” стресу. Статистичні дані вказують на те, що від батьків, хворих на діабет, онкологічні та серцево-судинні захворювання, на 100 дівчаток народжується 120–130 хлопчиків. Рекордом є феномен, зареєстрований у Великій Британії, після аварії в атомному центрі “Селлафілд” у 1957 р. Від опромінених батьків протягом наступних 30 років народилося 143 дівчинки та 202 хлопчика. Таким чином, вторинна статева пропорція у цьому випадку зросла до 141 [11].

Зміна статевого співвідношення у потомстві в бік чоловічої статі сама по собі може мати негативні наслідки, оскільки для неї більш характерна агресія, що посилюватиметься боротьбою за репродуктивний успіх. Існує точка зору, за якою динозаври вимерли внаслідок кліматичного стресу, коли самки не народжувались або гинули першими [10].

Як психологи, так і біологи чітко виокремлюють два поняття: тривога як стан, та тривожність як індивідуальна характеристика особистості. В умовах загальної чи організаційної кризи причина тривоги полягає у зовнішньому оточенні, тобто її мож-

на схарактеризувати як мотивовану тривожність. Проте яким чином вона буде проявлятися у кожного конкретного члена колективу, залежить не тільки від конкретної ситуації, а й від взаємодії особистості з ситуацією, її психолого-фізіологічних характеристик. Тому психологи розрізняють два поняття: особистісну тривожність та ситуативну або реактивну тривожність.

Під особистісною тривожністю, як правило, розуміють стійку індивідуальну характеристику, що відображає схильність людини до тривоги та передбачає наявність у неї тенденції сприймати велику кількість ситуацій як загрозливі. Як схильність, особистісна тривожність активізується під час сприйняття певних стимулів, що оцінюються людиною як загрозливі для самооцінки та самоповаги.

Ситуативна або реактивна тривожність, як стан, характеризується суб'єктивними емоціями, які переживає людина: напруга, неспокій, заклопотаність, нервозність. Такий стан виникає, як тимчасова емоційна реакція на стресову ситуацію і може бути різною за інтенсивністю та динамічністю у часі. Ситуативна тривога притаманна будь-якій людині. Незначна тривога мобілізує людину на досягнення цілей. Сильна тривога є чинником, що "емоційно калічить", призводить до відчаю.

Безперечно, що за умов загальної фінансової нестабільності у суспільстві всі члени будь-якого колективу знаходитимуться у стані ситуативної тривожності. Діяльність та поведінка людини в ситуації, що зумовлена тривожним станом, безпосередньо залежить від сили ситуативної

тривожності, дієвості контрзаходів, розроблених з метою її подолання, точності когнітивного оцінювання ситуації [12].

Тривожність, яку відчуває людина в умовах економічної і соціальної нестабільності, виявляється на всіх рівнях активності людини. У низці наукових досліджень, в яких розглядається роль тривожності в соціальній сфері, робиться висновок, що тривожність впливає на ефективність у спілкуванні, соціально-психологічні показники ефективності діяльності менеджерів, взаємини між керівниками та підлеглими, між співробітниками, є підґрунтям для виникнення конфліктних ситуацій.

У психологічній сфері тривожність виявляється у зміні рівня домагань особи, зниженні самооцінки, рішучості, впевненості у собі. Особова тривожність впливає на мотивацію. Проте міра впливу одних і тих самих факторів на організм кожної людини різна та знаходиться у прямій залежності від особистісної тривожності. На думку В. К. Вілюнаса, тривожність є одним із параметрів індивідуальних відмінностей [13].

В умовах економічної кризи відмінності у поведінці тривожних та нетривожних людей будуть більш вираженими. Діяльність співробітника, поведінка та професійні успіхи залежать не стільки від самої ситуації, скільки від індивідуальних особливостей щодо її сприйняття, тобто особистісної тривожності. Порівняльна поведінка людей у такому стані матиме такі характеристики [14]:

- тривожні особистості будуть емоційно більш різко, ніж не-

тривожні, реагувати на інформацію про невдачі;

- тривожний персонал гірше працюватиме в умовах нестабільності, особливо в умовах браку часу та в інших стресових ситуаціях;
- страх невдачі буде характерною рисою тривожних людей і вона буде домінувати над мотивацією досягнення успіху;
- основною мотивацією для нетривожних людей в умовах нестабільності є мотивація досягнення успіху;
- на мотивацію праці тривожного персоналу ефективніше впливатиме інформація про успіх, нетривожного — інформація про невдачі.

Р. Кеттелл вважає, що особистість — це те, що “визначає поведінку людини за певної ситуації” [15]. Поведінка людини в період кризи залежить не тільки від міри її особистісної тривожності, а й від інших емоційних чинників. Дослідниками, які вивчали корелятивний зв’язок між зазначеними показниками, встановлено таке.

О. Г. Мельниченко було виявлено тісний кореляційний зв’язок між рівнем тривожності та емоційною нестійкістю, боязкістю, заклопотаністю та напруженістю [16]. В. М. Астаповим встановлено зв’язок тривожності з такими показниками особи, як шизотимія, покірність, заклопотаність, негативізм, сентиментальність, підозрілість [17]. Н. Н. Сатоніна [18] виявила стійкий кореляційний зв’язок між особистісною тривожністю і покірністю, песимізмом, мрійливістю, ригідністю, низьким самоконтролем.

Виникнення стану тривожності в умовах соціальної нестабільності біологічно обґрунтовано. За неологічною концепцією тривожності, вперше висвітленою в наукових працях Дж. Грея, тривожність гальмує поведінку, яка може призвести до посилення загрозової ситуації, наприклад, пригнічує дослідницьку активність, соціальну взаємодію, проте сприяє максималізації аналізу навколишнього середовища — зокрема підвищує увагу. Звичайно, основні висновки щодо впливу тривоги на функціональні системи організму зроблено внаслідок аналізу експериментальних досліджень, проведених на тваринах [19]. Проте лауреат Нобелівської премії Конрад Лоренц у своїх працях “Агресія”, “Вісім смертних гріхів” та “Зворотний бік дзеркала” довів, що людина у своїй поведінці не далеко пішла від тварини [20]. Багатьма авторами вказується на такі функції тривоги, як функція пошуку та джерел загрози, оцінювання ситуації, регулююча і антиципируюча функції.

З другого боку, ситуативну тривожність можна розглядати як стресовий стан. У фазі гострого стресу можуть ініціюватись такі емоційні стани, як страх або агресія, виникати відчуття апатії або ступору. У період економічної та соціальної кризи стан тривожності можна розглядати як тригер, що запускає інші психоемоційні та фізіологічні реакції організму людини, що жорстко зумовлені психофізіологічними характеристиками кожної особистості.

У лідерів та підлеглих (з низьким соціальним рангом) генетично закріплено різну відповідь на стресо-

ві навантаження. У лідерів стресова реакція запускається збільшенням рівня адреналіну в крові, у “підлеглих” — підвищенням секреції кортикостероїдів [21]. Тому, ймовірно, що у лідерів ситуативна тривожність ініціюватиме пошукову активність, збільшуватиме уважність і, таким чином, матиме позитивні наслідки на управлінську діяльність людини, її бізнес. Гострий стресовий стан буде супроводжуватись не тільки тривожністю, а й посилюватись агресією. У такий період поведінка лідера частіше зумовлюватиметься імпульсивною агресією.

З фізіологічної точки зору, виявлення агресивності залежить від нейрохімічного та гормонального фону, вроджених характеристик людини, її емоційності, рухливої та пошукової активності, рівня порогу реакції на сенсорні стимули різної природи (збудження), поведінки партнера та комунікативної ситуації [21].

Фізіологічні механізми, що відбуваються в організмі “біологічного лідера”, будуть спрямовані на підвищення енергетичних резервів, посилення імунних механізмів тощо. Таку фазу стресової реакції називають адаптацією. Сама фізіологічна компонента дає такій людині можливість підвищеної активної діяльності. Суперечити фізіології дуже складно, тому “гормональний коктейль” лідера викликати у нього не тільки імпульсивну агресію, а й зумовлюватиме зміну стилю керівництва в бік авторитарного управління.

Якщо підвищена активність призводить до стабілізаційних процесів в організації, то організм лідера повертається до вихідного функці-

онального стану. Проте організму потрібно буде відновити втрачені біологічні резерви, тому деякий час менеджер буде знаходитись у стані апатії. Як правило, власники бізнесу в періоди стабільності передають кермо правління грамотним топ-менеджерам, які мають схильність до демократичного управління.

Якщо період стабілізації в організації не настане або криза буде кидати “з вогню в полум’я”, а менеджер перебуватиме у хронічному стресовому стані, це призведе до третьої стадії стресу — виникнення функціональних порушень та розвитку хвороб стресу. В осіб, налаштованих на підпорядкування, стан тривоги, ймовірно, призведе до гальмування нервової системи та виникнення таких емоційних станів, як страх та ступор. Тобто співробітники — не лідери в умовах кризи стають більш слухняними, хоча й трішки пригальмованими.

Отже, в умовах економічної та соціальної нестабільності за поведінкою персоналу можна поділити на дві групи. Одна група буде демонструвати стан гіперактивності зі збільшенням пошукової активності та агресивності, інша — класичну поведінку підпорядкованості. Тому з біологічної точки зору в період кризи найоптимальнішим є авторитарний стиль керівництва, коли одні — керують, інші — виконують. В організаціях з демократичним та ліберальним стилем управління шанси подолати кризу будуть меншими. Економічна криза — це шанс для лідера організації та організацій-лідерів, природний вибір не тільки для організацій, а й для персоналу. На думку Д. Бартона,

менеджерам, які готові до сміливих кроків, криза дає шанс радикально змінити корпоративну культуру та методи роботи: акціонери, співробітники та кредитори відчують необхідність змін, тому опір змінам послабшає. Далекоглядні лідери саме тоді можуть перебудувати всю систему влади, довести величину організації до оптимального розміру, вкоренити сильнішу культуру ефективності, рішуче відмовитись від застарілих догм [2].

Література

1. *Перспективи економіки України в умовах глобальної макроекономічної нестабільності* / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська, А. П. Павлюк [та ін.]. — К.: НІСД, 2013. — 120 с.
2. *Barton D., Newell R., Wilson G. Dangerous Markets: Managing in Financial Crises.* — New York: John Wiley & Sons, 2002.
3. *Mannheim K. Man and society in an of reconstruction.* — New York: Macourt, Drace&Co., 1941.
4. *Хорни К. Тревожность: Сб. сочинений в 3-х т.* — М.: Смысл, 1997. — Т. 2.
5. *Вербицкий Е. В. Психофизиология тревожности.* — Ростов-н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2003. — 192 с.
6. *Кудрявцева Н. Н., Августинovich Д. Ф. Молекулярные механизмы социального поведения: комментарии к статье Berton et al., Нейронауки.* — 2006. — № 4 (6). — С. 33–35.
7. *Овсякова М. В., Амикишиева А. В., Кудрявцева Н. Н., Обут Т. А. Анксиолитический эффект дигидроэпиандростерон-сульфата у самцов мышей с высоким уровнем тревожности // Журнал высшей нервной деятельности им. И. П. Павлова.* — 2004. — № 53 (6). — С. 789–793.
8. *Ермолаев А. Социобиология: агрессия и миграция [Электронный ресурс].* — Режим доступа: www.snd-su.ru
9. *Августинovich Д. Ф., Коваленко И. Л., Кудрявцева Н. Н. Модель тревожной депрессии: персистентность патологии поведения // Российский физиологический журнал им. И. М. Сеченова.* — 2004. — № 90 (10). — С. 1235–1245.
10. *Кудрявцева Н. Н. Тревога как социальная болезнь // Химия и жизнь.* — 2004. — № 11. — С. 10–15.
11. *Искрин В. И. Диалектика полов.* — СПб.: Изд-во СГПУ, 2001. — 207 с.
12. *Астапов В. М. Функциональный подход к изучению состояния тревоги // Тревога и тревожность / Под ред. В. М. Астапова.* — СПб., 2001.
13. *Вилюнас В. Психология развития мотивации.* — СПб.: Речь, 2006. — 458 с.
14. *Прихожан А. М. Формы и маски тревожности, влияние тревожности на деятельность и развитие личности // Тревога и тревожность.* — СПб., 2001.
15. *Психология индивидуальности. Факторные теории личности / Р. Кэттелл, Г. Айзенк, Г. Олпорт.* — М.: Прайм-Еврознак, 2007. — 128 с.
16. *Мельниченко О. Г. Исследование тревожности в связи с личностными и биохимическими особенностями // Психофизиология.* — Л., 1979.
17. *Астапов В. М. Феномен тревоги с позиции функционального подхода: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук.* — М., 2002.
18. *Сатонина Н. Н. Психология ответственного профессионального поведения личности: Автореф. дис. ... канд. психол. наук.* — Самара, 2005.

19. *Калуев А. В.* Изучение тревожности у животных — вчера, сегодня, завтра. В кн.: VII Междисциплин. конф. по биологической психиатрии “Стресс и поведение”. — М., 2003.
20. *Лоренц К.* Агрессия (так называемое “зло”): пер. с нем. — М.: Издат. группа “Прогресс”, “Универс”, 1994. — 272 с.
21. *Henry J. P.* Biological basis of the stress response// Integr. Physiol.Behav. — 1992. — V. 27. — P. 66–83.
22. *Кудрявцева Н. Н.* Социобиология агрессии: мыши и люди // Химия и жизнь. — 2004. — № 5. — С. 13–17.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

У процесі управління якістю комплексної туристичної послуги безпосередніми об'єктами управління виступають процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розробка управлінських рішень щодо визначення показників, що обумовлюють надання якісного туристичного продукту, розглядається як важлива складова програми управління якістю туристичних послуг [5, 62].

Ефективна виробнича діяльність підприємств туристичної індустрії можлива за таких умов: комплексна туристична послуга задовольняє всі вимоги вітчизняного законодавства та іншим вимогам регіону, суспільства; туристична послуга відповідає потребам сфери застосування або призначення; туристичний продукт задовольняє вимогам та очікуванням споживачів; туристичний продукт відповідає стандартам та технічним вимогам; комплексна туристична послуга, з одного боку, спрямована на отримання прибутку суб'єктами туристичної індустрії, з другого — пропонується споживачам та туристичним агентам за конкурентоспроможними цінами; туристичний продукт задовольняє всі вимоги безпеки.

Управління якістю туристичного обслуговування має проводитись системно, тобто на підприємствах — суб'єктах туристичної індустрії має функціонувати система управління якістю туристичних послуг. Така система становить організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю туристичного продукту.

Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки діючих систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній з них [2]. Виокремлюють три типи систем управління якістю, що мають концептуальні розходження: системи, що відповідають вимогам стандарту ISO серії 9000; загальнофірмові системи управління якістю (TQM — загальне управління якістю — Total Quality Management); системи, що відповідають критеріям національних або міжнародних (регіональних) премій, дипломів з якості.

Життєвий цикл послуг включає всі стадії її існування: від первісного визначення вимог і потреб споживача до кінцевого їх задоволення. Життєвий цикл за стандартом ISO 9004:2009 схематично подається пет-

лею або спіраллю якості [4]. Таким чином, у процесі управління якістю туристичних послуг доцільно розрізняти поняття “забезпечення якості”, “управління якістю”, “поліпшення якості” відповідно до ISO 9001:2008 [3].

Забезпечення якості (Quality Assurance) — сукупність запланованих і систематично проведених заходів, необхідних для створення впевненості в тому, що послуга задовольняє певним вимогам щодо якості.

Управління якістю (Quality Control) — скоординовані дії щодо спрямовування та контролювання діяльності організації стосовно якості [1]. Зазвичай управління якістю представлено системою методів та заходів, що використовуються для задоволення вимог до якості. Звичайно, це поняття рекомендується застосовувати з уточнюючими визначеннями, типу управління якістю у процесі виробництва (Manufacturing Quality Control) або управління якістю на рівні фірми (Company — Wide Quality Control).

Управління якістю містить методи і види діяльності оперативного характеру, спрямовані одночасно на управління процесом і усунення причин незадовільного функціонування на відповідних стадіях петлі якості.

Поліпшення якості (Quality Improvement) — постійна діяльність, спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості її виготовлення, вдосконалювання елементів виробництва й системи якості. Призначення постійного поліпшування системи управління якістю — підвищення ймовірності задоволеності замовників та інших зацікавлених

сторін [1]. Відповідно до національного державного стандарту ДСТУ 9000–2007 дії щодо поліпшування охоплюють: аналізування та оцінювання наявного стану для визначення сфер поліпшування; встановлення цілей поліпшування; пошук можливих рішень для досягнення цілей; оцінювання цих рішень і вибір одного з них; упровадження обраного рішення; вимірювання, перевіряння, аналізування та оцінювання результатів упровадження для визначення того, чи досягнуто цілей; оформлення змін.

Поєднання та координація забезпечення, управління й поліпшення якості являє собою діяльність у системі якості.

Загальне управління якістю (Quality Management) — складова загальної функції управління, що визначає та забезпечує політику з якості. Ця функція управління включає: оперативне планування, розподіл ресурсів та інші систематичні дії у сфері якості, такі як: планування якості, проведення робіт і оцінювання результатів.

Система управління якістю обслуговування у процесі впровадження й удосконалювання входить в органічну взаємодію з іншими соціальними й виробничими системами підприємств туристичної індустрії. Насамперед це управління розробкою туристичного продукту (маршрути, тури), планування виробництва, технологічна підготовка матеріальними та фінансовими ресурсами, якістю праці, підготовкою кадрів тощо. У сукупності ці системи охоплюють всі сфери діяльності трудового колективу туристичного

підприємства: виробничу, економічну, соціальну, технологічну та ін.

У процесі розробки системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві слід забезпечити органічну, планову взаємодію всіх її підсистем на всіх етапах функціонування. Основними з них є такі підсистеми управління:

- планування туристичних маршрутів, турів, удосконалювання програм обслуговування;
- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування туристів, агентів та контрагентів;
- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази до обслуговування туристів;
- організація процесів надання послуг і виконання програм обслуговування;
- систематичне планування та проведення аудиту якості;
- інноваційна діяльність;
- підготовка, підвищення кваліфікації кадрів;
- упровадження заходів із забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

Досягнення ефективності системи управління якістю обслуговування на підприємствах туристичної індустрії не може бути забезпечено без використання різних форм конкретної участі й активного впливу обслуговуючого та управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів, туристичних агентів та контрагентів.

Провідним заходом з тотального управління якістю на туристич-

них підприємствах є створення груп якості, як форми предметної участі працівників у вирішенні актуальних завдань з поліпшення якості туристичного обслуговування. Е. В. Ополченова вважає групи якості важливими системами управління якістю на туристично-рекреаційних підприємствах, які мають два основних напрями діяльності [6, 14]: перший — підвищення якісного рівня процесів обслуговування клієнтів; другий — поліпшення умов праці.

Обидва напрями взаємозалежні, тому мають органічно поєднуватись.

У процесі впровадження системи управління якістю кожне туристичне підприємство має визначити мету та політику з якості, поставити відповідні завдання із забезпечення стабільного, довгострокового характеру. Досягнення єдиних цілей підвищення якості має враховувати всі елементи та операції процесу комплексного обслуговування клієнтів, якості роботи всього трудового колективу. Крім того, система управління якістю передбачає об'єднання цілої низки взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості реалізації програм туристичних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях “життєвого циклу” туристичного продукту. Тобто включати заходи з проектування, планування, організації роботи туристичного підприємства з обслуговування туристів та заходи з поліпшення їх задоволеності. Усі заходи з управління якістю мають бути об'єднані в єдиний, планово реалізований комплекс: організаційних, технічних, фінансово-економічних, правових, соціально-психологічних, виховних тощо.

З огляду на необхідність поширення системних підходів в управлінні якістю туристичного обслуговування та оптимізації управлінських рішень з питань управління якістю туристичного продукту, доцільним вбачається формування нормативно-методичної бази для планування, контролю, аналізу, обліку та стимулювання якості праці й обслуговування у сфері туризму. Сукупність всієї нормативно-методичної бази, нормативно-технічної документації повинна планомірно перерости в систему стандартизації у сфері туризму та підприємств туристичної індустрії.

Ефективність реалізації завдань управління якістю туристичного обслуговування має бути критерієм науковості управління у сфері туризму, що дасть змогу визначити рівень знання й використання законів і закономірностей управління якістю обслуговування на практиці. Розвиток системи методів управління якістю туристичного обслуговування передбачає посилення координаційної діяльності відповідних підрозділів туристичних підприємств під час вирішення завдань із досягнення мети управління.

Система управління якістю являє собою погоджену робочу структуру, яка функціонує на туристичному підприємстві та має містити ефективні технічні й управлінські методи, що забезпечують найкращі й найбільш практичні способи взаємодії персоналу туристичного підприємства, його агентів, контрагентів та споживачів туристичних послуг.

Таким чином, здатність туристичних підприємств досягати своїх цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність послуг, визначається діючою системою організації й управління — системою управління якістю.

Література

1. ДСТУ 9000-2007 “Системи Управління Якістю. Основні положення та словник” [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html
2. ДСТУ 9001-2009 “Системи Управління Якістю. Вимоги” [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-03-14.../325--2009
3. ISO 9001:2008 Quality management systems — Requirements [Electronic resource]. — Access mode: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486
4. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach [Electronic resource]. — Access mode: www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=41014
5. Астахов А. Система управління якістю — інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством) / А. Астахов, Л. Хриплива // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2011. — № 4. — С. 60–64.
6. Ополченева Е. В. Управление конкурентоспособностью туристической организации на основе повышения качества ее производственной системы: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е. В. Ополченева // Ин-т международного права и экон. — М., 2006. — 29 с.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ ТА ЗМІСТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні умови господарювання, що характеризуються загостренням конкурентної боротьби, мінливістю макроекономічних показників, зростанням вимог споживачів до якості товарів і обслуговування вимагають від підприємств стратегічного підходу до управління.

Спроби теоретично осмислити й обґрунтувати практичну необхідність стратегічного управління в західних країнах було почато в другій половині ХХ ст. такими вченими, як І. Ансофф, М. Х. Мескон, Томсон і Стрікленд, Шендел і Хаттен, Сміт, Хіггенс, Пірс і Робінсон. Вагомий внесок у становлення й розвиток цієї галузі науки управління внесли П. Друкер, Б. Карлоф, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге. З їхніх праць почалася класична теорія, спочатку стратегічного планування, а потім і стратегічного управління. Теорія стратегічного управління й нині перебуває у стані розвитку, вагомий внесок у який зробили такі українські вчені: В. Г. Герасимчук, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід, М. В. Туленков, З. Є. Шершньова та ін.

У науковій літературі виокремлено кілька концептуальних підходів визначення сутності та змісту стратегічного управління, більшість з яких відображено у практичному менеджменті. Прихильники кожного з них дають різні відповіді на фундаментальні питання стратегічного управління (див. табл.):

1. Хто є реальним розробником стратегії в організації?
2. Де в організації проходить розробка стратегії?
3. Як формуються організаційні стратегії?
4. Наскільки це продуманий і свідомий процес?

Представники дизайнерського підходу (П. Селзнік, 1957; А. Уандлер, 1962; К. Ендрюс, 1980) вважають, що економічну стратегію слід розуміти як спробу досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями у зовнішньому середовищі.

Вихідні положення дизайнерського підходу такі:

1. Формування стратегії має бути продуманим свідомим процесом. Рішення слід приймати з розумінням того, що ефективні стратегії створюються під час

Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління

Назва підходу	Ключові положення підходу
Дизайнерський	Побудування стратегії — це спроба досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі
Формальний	Створення стратегії розглядається як відносно ізольований систематичний процес формального планування
Аналітичний	Процес формування стратегії — це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми залежно від галузевої структури ринку
Підприємницький	Процес формування стратегії ґрунтується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника-підприємця організації
Навчальний	У сучасному складному і динамічному середовищі дотримання заздалегідь розробленої стратегії не має сенсу; стратегію слід створювати поступово, з розвитком і навчанням організації
Політичний	Розробка стратегії — це процес боротьби за вплив в організації та на галузевому ринку
Трансформаційний	Стратегічне управління полягає в адекватній реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом трансформації організації

напруженого і жорстко контролюваного розумового процесу, вивчення ситуації.

- Організація розглядається як носій сил і слабкостей, а зовнішнє середовище — як засіб для досягнення мети, джерело загроз чи можливостей.
- Основною діючою особою стратегічного процесу є керівник організації, “архітектор стратегії”. Керівництво домінує, оцінює, несе відповідальність за контроль за стратегічним процесом.
- Модель побудови стратегії має бути достатньо простою і неформальною, єдиною в своєму роді, кращою, отриманою в результаті індивідуального моделювання; її розробка ґрунтується не на загальних для всіх випадків перемінних, а на вимогах конкретної ситуації.

Науковий внесок представників дизайнерського підходу в розвиток стратегічного управління полягає в тому, що вони розробили особливу мову, якою всі ми обговорюємо проблеми формування стратегії; започаткували центральне поняття стратегічного менеджменту — положення про те, що стратегія відображує фундаментальну відповідність між зовнішніми можливостями і внутрішнім потенціалом організації; розробили концепцію і технологію проведення SWOT-аналізу, що означає оцінку сильних (streights) і слабких (weaknesses) сторін організації в світі існуючих можливостей (opportunities) і загроз (threats); ввели поняття “відмінні компетенції”; звернули увагу на взаємозв’язок стратегії та структури управління організації.

Формальний підхід до стратегічного управління мав успіх у 70-х

роках ХХ ст. Його розробники — І. Ансофф, Дж. Стейнер, П. Вак, М. Гулд, Е. Кемпбелл — розглядають створення стратегії як відносно ізольований систематичний процес формального планування, що розподіляється на окремі етапи, схематично відображується у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм, бюджетів і забезпечується відповідними методами [1].

Основні етапи стратегічного планування:

1. Постановка завдань (вирішення питання: в якому стратегічному напрямі має розвиватись фірма та її підрозділи).
2. Оцінка зовнішнього середовища, розробка прогнозів його майбутнього стану, сценаріїв розвитку подій.
3. Вивчення внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін організації.
4. Формування кількох варіантів стратегії, їхня оцінка і вибір найкращого.
5. Реалізація стратегії та формалізований контроль за її здійсненям.

Найважливішим моментом стратегічного планування є декомпозиція — розділення стратегії на субстратегії. Наслідком її застосування є виникнення цілого переліку ієрархій, що передбачає наявність різних рівнів. На вершині піраміди — довгострокові стратегічні плани (як правило, п'ятирічні), під ними — середньострокові плани, а ще нижче — короткострокові (річні) операційні плани.

Паралельно ієрархії планування існує ієрархія завдань, бюджетів,

підстратегій (корпоративних, ділових, функціональних) та ієрархія програм дій.

Відповідальність за принципову сторону всього стратегічного процесу несе вище керівництво компанії. Розробку стратегічного курсу забезпечують висококваліфіковані фахівці, які входять до складу спеціалізованих відділів стратегічного планування і мають прямий вихід до вищого керівництва організації. Плановик, таким чином, стає центральною фігурою стратегічного процесу.

Формальний підхід до стратегічного управління може ефективно застосовуватись у бюрократичних організаціях з централізованим управлінням, які діють у простих, стабільних, передбачуваних умовах.

Слабкими сторонами формалізації процесу стратегічного управління є: використання вузького набору стандартних стратегій, відмова від пошуку й аналізу альтернативних, нестандартних рішень; втрата гнучкості організації, спроможності до інновацій та експериментів, перетворення розробленої стратегії в догму; суб'єктивність точок зору спеціалістів стратегічного планування, які можуть не зважати на об'єктивний стан галузі та компанії; концентрація уваги на зовнішньому оточенні підприємства, недооцінка потенціалу внутрішнього середовища, ігнорування особливостей організаційної культури; неефективність стратегічного планування в умовах динамічного оточення, високого рівня невизначеності.

Представники аналітичного підходу до визначення сутності й ролі стратегічного управління (М. Пор-

тер, Д. Шендел, К. Хаттен) вважають, що процес формування стратегії — це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми залежно від галузевої структури ринку [3].

Галузева структура ринку впливає на стратегічну позицію компанії, яка, у свою чергу, зумовлює організаційну структуру управління.

Така точка зору ґрунтується на ідеї про те, що в кожній галузі може бути використано обмежений перелік ключових (генеричних) стратегій, дотримання яких дасть змогу компанії зайняти вигідні ринкові позиції, забезпечить захист від атак конкурентів і отримання прибутку, необхідного для розширення і зростання.

Основними діючими особами з підбору стратегій є аналітики. Вони проводять розрахунки, систематизують оброблені дані, на основі яких рекомендують оптимальну стратегію. Принципова відповідальність за реалізацію стратегії покладається на керівництво фірми.

Аналітичний підхід до стратегічного управління застосовується в компаніях з бюрократичною (філіальною, глобальною) структурою управління, що діють в галузях масового виробництва предметів споживання у простому, стабільному, структурованому, кількісно вимірюваному бізнес-середовищі.

Значним внеском прибічників аналітичного підходу в розвиток стратегічного управління є розроблені концепції: генеричних (ключових) стратегій; конкурентних переваг; “ланцюжка цінностей”; конкурентного аналізу; кривої досвіду; матричного аналізу портфелю бізнесів фірми.

До недоліків та обмежень аналітичного підходу до стратегічного управління фахівці відносять такі: стратегічний аналіз відіграє значну роль під час розробки стратегій компаній у стабільних, статичних умовах. Проте в умовах динамічного середовища подібний аналіз малоефективний, тому що він не враховує значну кількість випадкових факторів; плановики, аналітики мають справу тільки з цифрами. Вони ізольовані в центральних офісах від реальних процесів бізнесу. Надмірна увага до розрахунків часто стає перешкодою навчання і творчості, негативно впливає на рівень залучення спеціалістів у процес розробки стратегії; інші співробітники компанії сприймаються аналітиками і керівництвом як рядові виконавці, які повинні бездумно виконувати нав’язані їм стратегії.

Представники підприємницького підходу до стратегічного управління (Й. Шумпетер, А. Коул, Д. Коллінс, Д. Мур) вважають, що процес формування стратегії ґрунтується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника — власника організації.

Керівник (лідер, власник) особисто займається процесом розробки стратегії, а організація повністю залежить від його диктату. Підприємець акцентує увагу не стільки на побудові стратегії, скільки на активному пошуку нових можливостей. Проблеми організації при цьому мають другорядне значення.

У підприємницькій організації влада сконцентрована в руках її керівника. Якщо він є її засновником, то йому властиве небажання підкорятись авторитетам, співробітничати

ти з ними. В управлінні підприємець завжди спирається на особисту владу, інколи — на харизму. Погляди і позиція керівника повністю замінюють зафіксований на папері, виражений у словах і цифрах план.

Розроблення стратегії в підприємницькому стилі характеризується рішучим рухом уперед всупереч невизначеності ситуації. Реалізація стратегії полягає у прийнятті важливих рішень, сміливих кроків. Керівник уміє виконувати енергійні дії і в умовах нестабільності, що визначає успіх організації.

Розвиток, значна роль індивідуального керівництва, випереджаючий (проактивний) характер є основними рисами підприємницького підходу до стратегічного управління. Він особливо ефективний у перші роки існування організації, на етапі її становлення, вибору напряму розвитку і оволодіння ринковою нішею, а також у періоди потерпання труднощів.

Сприятливими умовами для застосування підприємницького підходу до стратегічного управління вважається динамічне, але просте і зрозуміле керівнику оточення з великою кількістю ніш; невелика підприємницька організація з централізованим управлінням, простою організаційною структурою. Слабким місцем підприємницького підходу є надмірний ризик, тому що формування стратегії повністю зводиться до поведінки однієї людини, залежить від її здоров'я та примх.

З точки зору прихильників навчального підходу до стратегічного управління (Ч. Ліндблома, Дж. Куїна, Г. Хемела, К. Прахалада, К. Аджі-

ріса та ін.) вважається, що світ бізнесу дуже складний і динамічний, тому побудування і дотримання заздалегідь розробленої стратегії не має сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово, крок за кроком, по мірі розвитку і навчання організації [2].

Вихідні ідеї навчального підходу такі. Складний і непередбачуваний характер зовнішнього середовища організації заважає здійсненню виваженого контролю; розробка стратегії повинна насамперед мати форму процесу навчання. Процес навчання має характер, що розвивається через обдумування проведених дій. Стратегії можуть виникати в найрізноманітніших місцях: вони можуть розвиватися самі по собі чи методом спроб і помилок, можуть приймати форму ініціативи. Успішні ініціативи формують досвід дій, які поступово можуть перерости в стратегію. Кращим учнем в організації має бути її керівник. Його роль полягає не в спробах заздалегідь уявити, якими будуть свідомо розроблені стратегії, а в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання колективу.

Навчальний підхід до стратегічного управління ефективно використовується на стадіях розвитку, виділення, безпрецедентних змін у професійних децентралізованих організаціях, що діють у складному, динамічному, малопередбачуваному середовищі.

Вихідні ідеї навчального підходу до стратегічного управління ґрунтуються на таких положеннях:

- невдача може навчити організацію краще, ніж успіх;
- усі процеси, що регулюють роботу організації, можуть бути вдо-

сконалені, навіть якщо на перший погляд вони здаються досить ефективними;

- для цього слід проводити періодичний моніторинг і переоцінку всіх систем, рутинної діяльності, процедур, щоб виявити рівень їхньої ефективності і за необхідності удосконалювати;

- менеджери і працівники, які найбільше наближені до дизайну, виробництва, розподілу і збуту продукції, часто компетентніші в них, ніж керівництво. Тому мобілізація і розповсюдження знань з усіх напрямів діяльності та підрозділів є одним із вищих пріоритетів організації. Для того щоб передавати знання, застосовується політика відкритих дверей, яка заохочує робітників і менеджерів виносити свої проблеми на розгляд вищому керівництву;

- ротація персоналу між підрозділами, виробничі наради, створення команд, багатофункціональних проектних, робочих груп також сприяють навчанню організації;

- організації, що навчаються, витрачають більше зусиль на пошук інформації із зовнішнього середовища. Вони вчаться у постачальників, прагнуть до залучення клієнтів і споживачів у процес розвитку; обирають критерії для оцінки власної діяльності, знайомлячись з політикою і культурою компаній-конкурентів;

- організаційне навчання сприяє не тільки випуску більш якісної продукції та зростанню прибутків, а й означає підвищення рівня готовності підприємства до змін зовнішнього середовища. Стратегії таких компаній відкриті до несподіванок, а їхні навички організаційного нав-

чання допомагають адаптуватися до постійних змін.

Науковий внесок представників навчального підходу в розвиток стратегічного управління полягає в тому, що вони: розробили концепцію організації, яка навчається; започаткували еволюційну теорію, згідно з якою зміни і розвиток організації є результатом не цілеспрямованого впливу менеджерів, а кумулятивної взаємодії основних робочих систем — “рутини” (до яких належать усі робочі функції, які постійно повторюються: прийом на роботу; виробництво, розробка бюджетів, звільнення, робота з клієнтами, реклама тощо); розробили концепцію динамічного підходу до розвитку організаційних здібностей, теорію хаосу, центральна ідея якої полягає в тому, що певна послідовність взаємозв’язків може призвести до схематично логічного, але зовсім неочікуваного результату. Інакше кажучи, “порядок може бути причиною хаосу, а хаос може привести до нового порядку...”. Тому менеджерам не варто сподіватись на структуру, системи, правила і процедури, вони постійно мають бути готовими до будь-яких нових обставин.

Представники політичного підходу до стратегічного управління (Г. Аллісон, Дж. Пфеффер, Г. Салансік, В. Естлі) трактують процес формування стратегії як відкрити боротьбу за вплив (макро- і мікровладу) і акцентують увагу на важливості використання менеджерами владних і політичних методів як усередині організації, так і на галузевому ринку.

Сприйняття стратегічного управління як політичного процесу ґрун-

тується на таких особливостях організаційної взаємодії: організації являють собою коаліції різних індивідів і груп, об'єднаних на основі загального інтересу. Це: керівництво; колектив підлеглих; акціонери; головний офіс; відділення; лінійні менеджери; функціональні спеціалісти; окремі підрозділи, відділи, служби тощо; між членами коаліцій існують стійкі відмінності в інтересах, сприйнятті подій, рівнях інформованості, системах цінностей; найважливіші рішення для організації належать до розподілу обмежених ресурсів — хто що отримає; обмеженість ресурсів і наявність стійких відмінностей створюють основу для конфлікту і роблять його центральним моментом організаційної динаміки, а владу — найважливішим ресурсом; цілі і рішення щодо стратегій є результатом угод, переговорів та інших політичних маневрів між зацікавленими групами.

Вихідні положення політичного підходу до стратегічного управління такі:

1) формування стратегій визначається владними і політичними силами, чи то процеси усередині організації, чи дії організації у зовнішньому оточенні;

2) стратегії, що виникають внаслідок відкритої боротьби за вплив в організації та на галузевому ринку, мають спонтанний характер і набирають форми пропозиції, хитрощів (вивертів), а не перспективи;

3) мікровлада розглядає процес створення стратегії як взаємодію між особистостями і групами усередині організації, що ґрунтується на методах переконання, переговорів, іноді

прямої конфронтації, у формі політичних ігор щодо узгодження інтересів і створення коаліцій;

4) макровлада розглядає розробку стратегії як інструмент забезпечення зростання впливу організації через контроль над діями інших агентів ринку чи шляхом кооперації з ними. Організація постійно взаємодіє з поставачальниками і покупцями, профсоюзами, конкурентами, банкірами, інвесторами, представниками влади. Стратегія в контексті макровлади полягає, по-перше, в умінні відповідати запитам суб'єктів зовнішнього середовища і, по-друге, використовувати останніх на користь організації.

Представники політичного підходу до процесу стратегічного управління пропонують такі методи підсилення впливу організації на зовнішнє середовище: формування ділових мереж через поширення, розповсюдження зв'язків з поставачальниками, іншими діловими партнерами, конкурентами, клієнтами; розробку колективних стратегій разом з іншими учасниками інтеграції; створення стратегічних альянсів, кооперативних угод з діловими партнерами; використання за необхідності стратегічних зовнішніх джерел для виробництва продукції/послуг.

Фахівці звертають увагу на те, що значення політичних аспектів процесу формування стратегії зростає за таких умов: під час серйозних змін в організаціях, коли порушується баланс впливу і влади, що часто призводить до конфліктів; у великих стабільних організаціях для посилення влади на ринку; у складних децентралізованих організаціях (університети, дослідницькі лабо-

раторії), висококваліфіковані спеціалісти яких мають значний вплив і намагаються відстоювати свої інтереси; під час тривалих періодів застою, які характеризуються блокуванням стратегічних змін, можливо, внаслідок жорсткої позиції вищого керівництва; під час періодів дестабілізації, коли організація не в змозі чітко визначити напрями власного розвитку; при слабкому керівництві.

Переваги політичного підходу до розробки стратегії: політика як система впливу дає змогу зайняти лідерські позиції найсильнішим членам організації; при використанні політичних методів, як правило, обмірковуються всі істотні сторони проблеми, збільшується вірогідність того, що всі точки зору будуть висловлені; політичні методи дають можливість стимулювати зміни, які можуть блокуватися легітимними системами впливу (формальним керівництвом, організаційною культурою, сертифікованою експертизою); політичні методи можуть полегшити проведення змін.

Негативними наслідками політичного підходу до процесу стратегічного управління можуть стати дезорганізація і параліч діяльності, тому що призначення будь-якого підприємства — виробництво товарів і послуг, а не політичних інтриг і конфліктів.

Представники трансформаційного підходу до стратегічного управління (трансформація — “стрибок” організації з одного стану в інший) А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлс, К. Смоу та інші вважають, що процес стратегічного управління полягає в адекватній реакції на змі-

ни в зовнішньому оточенні шляхом трансформації організації.

Фундаментальною для цього підходу стала праця Альфреда Д. Чандлера “Стратегія і структура: глави історії промислового підприємництва” (1962), в якій автор розповідає про процедури розробки стратегій і структури чотирьох великих американських корпорацій: Dupont, Sears Roebuck, General Motors, Standart Oil [6].

Особливості стратегічного управління як трансформаційного процесу полягають в такому. Головним елементом процесу створення організаційної стратегії є зовнішнє оточення, воно проявляється як набір сил загального характеру. Організація має адекватно реагувати на ці сили, в іншому разі вона буде змушена “зійти зі сцени”.

Більшу частину часу організація може функціонувати як стійка конфігурація її складових елементів. У певний період вона набирає чітко визначеної форми структури, яка зумовлює поведінку організації та набір її стратегій. Такі періоди стабільності час від часу перериваються трансформацією — зміною конфігурації структури. Зміна періодів стабільного стану конфігурації та перехідного процесу трансформації з часом будується в схематичну послідовність (концепція життєвих циклів організації).

Таким чином, основна мета стратегічного менеджменту полягає у підтримці стабільності організації на відносно довгих проміжках часу. Водночас у періоди виникнення потреби в трансформації стратегічний менеджмент покликаний забезпечити управління процесом переходу і

збереження життєдіяльності організації. Відповідно, процес побудови стратегії полягає у розробці концепцій чи формального планування, систематичного аналізу чи бачення керівництва. Проте його обов'язковою умовою є своєчасність дій та їх адекватність оточенню. Кінцеві стратегії набирають форми планів, схем, позицій, перспектив — але кожна у свій час і відповідно до ситуації.

Література —————

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2009. — 581 с.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000.
3. Портер М. Стратегії конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. — К.: Основи, 1998. — 392 с.
4. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. — К.: МАУП, 2008.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов: пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
6. Чандлер А. Стратегия и структура: пер. с англ. — М.: Мир, 1988. — 464 с.
7. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2008. — 240 с.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Сталий розвиток туризму в Україні в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється та долає період глобальної нестабільності, висуває вимоги щодо якості туристичного продукту та менеджменту кожного конкретного туристичного підприємства.

Міжнародний стандарт ISO 9001:2008 та згармонізований до нього чинний в Україні ДСТУ 9001–2009 сприяли прийняттю процесного підходу під час розроблення, запровадження та поліпшування результативності системи управління якістю з метою підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог [1, 4]. Проте з 1 травня 2013 р. Наказом Мінекономрозвитку від 28 листопада 2012 р. за № 1355 в Україні прийнято та надано чинності ДСТУ ISO 9004:2012 “Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю”, який є тотожним міжнародному стандарту ISO 9004:2009 “Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach” [2, 5].

Переваги на конкурентному ринку міжнародного туризму можна досягти за умови впровадження інтегрованих систем управління, ви-

користовуючи в системі управління якістю поряд із стандартами серії ISO 9000 інших стандартів. Зважаючи на проведений аналіз якості сфери туризму в Україні, першочерговим завданням є вирішення питання щодо задоволення споживачів туристичним продуктом, тому в розширену модель управління включено стандарти, орієнтовані на врегулювання скарг та спірних питань (ISO 10001-10003).

Використання для системи управління якістю стандартів ДСТУ ISO 9004:2012, ISO 9004:2009 передбачає систематичне та безперервне поліпшення всієї діяльності туристичного підприємства та дає змогу у процесі управління зважати на потреби та очікування всіх зацікавлених сторін.

Відповідно до п. 3.3.7 ДСТУ 9000-2007 “Системи Управління Якістю. Основні положення та словник” під зацікавленою стороною (interested party) розуміють особу чи групу осіб, які зацікавлені в діяльності або успіхові організації [3]. Зацікавлені сторони у сфері якості комплексного туристичного продукту, їх потреби та очікування представлено на рисунку.

Управлінське рішення щодо впровадження на туристичному підпри-

емстві системи управління якістю приймають власники з вищим керівництвом організації.

Процедура формування системи управління якістю туристичного підприємства має включати відповідні етапи її розробки, створення та впровадження.

Перший етап — прийняття керівництвом туристичного підприємства рішення про впровадження системи управління якістю, призначення відповідального за процес, на якого буде покладено загальну відповідальність, спрямовування та контролювання діяльності щодо його функціонування.

Другий етап — створення робочої групи для розробки і впровадження СУЯ, затвердження календарного плану впровадження системи управління якістю. До складу робочої групи входять: відповідальний за процес; відповідальні за процеси — керівники структурних підрозділів з усіх напрямів діяльності туристичного підприємства; заступник директора з фінансово-економічних питань.

Третій етап — інформація співробітників туристичної організації щодо переваг системи управління якістю з проектами документів “Політика з якості”, “Настанова з якос-



Потреби та очікування зацікавлених сторін діяльності туристичного оператора

ті”, проектами нових посадових інструкцій.

Четвертий етап — планування діяльності з упровадження системи якості. Під час планування СУЯ рекомендується використовувати стратегічні, тактичні та оперативні плани. До продуктів стратегічного планування відносять: формулювання місії, бачення, цінностей, настановних принципів СУЯ, структуру управління в туристичній організації; аналіз ситуації на туристичному ринку; план дій; планування фінансів та ресурсів; оцінювання. Тактичні плани СУЯ містять тактичні цілі, розподіл відповідальності і повноважень, необхідні ресурси, терміни розробки, визначення інструментів моніторингу та перевірки, контрольні точки на стадіях розробки, перелік методик процесів відповідно до “Настанови з якості”, методи коригування плану СУЯ, методи перевірки досягнення поставлених цілей.

П’ятий етап — аналіз фактичного стану діючої документації, її складу і змісту; визначення переліку процесів системи управління якістю туристичного оператора. Робоча група під час опису процесів повинна з’ясувати їх відповідність стандартам ДСТУ 9001-2009 та ДСТУ ISO 9004:2012.

На шостому етапі розробляється і впроваджується документація системи управління якістю туристичного підприємства, оперативного впровадження та організації аудиту СУЯ.

Під час впровадження, функціонування та поліпшення системи управління якістю на туристичному підприємстві слід визначити страте-

гію та політику. Відповідно до п. 3.2.5 ДСТУ 9000-2007 “Системи Управління Якістю. Основні положення та словник” політику у сфері якості зазвичай узгоджують із загальною політикою організації [3].

Відповідно до п. 5.3 “Політика у сфері якості” стандартів ДСТУ 9001-2009 “Системи Управління Якістю. Вимоги” та ISO 9001:2008 найвище керівництво має забезпечувати такі вимоги щодо політики у сфері якості: відповідність предмета діяльності організації; мати зобов’язання щодо задоволення вимог і постійного поліпшування результативності системи управління якістю; бути основою для встановлення та перегляду цілей у сфері якості; бути зрозумілою та поширеною в межах організації; бути об’єктом критичного аналізування стосовно її постійної придатності [1, 4].

Стандарти ДСТУ ISO 9004:2012 та ISO 9004:2009 визначають, що, формуючи стратегію та політику туристичного підприємства, вище керівництво, за узгодженням із власниками, має встановити та постійно підтримувати місію, бачення та цінності організації [2, 5]. Стандарт ISO 9004:2009 визначає місію організації як опис того, навіщо існує організація [5].

Таким чином, організаційні засади впровадження системи управління якістю на туристичних підприємствах України — це послідовний процес, що складається з шести етапів та передбачає розробку, прийняття та впровадження певного переліку документації СУЯ: “Політика з якості”; “Настанови з якості”; “Управління документацією”; “На-

станови щодо здійснення аудитів систем управління”.

Підвищенню задоволеності споживачів комплексного туристичного продукту, контрагентів та агентів туристичного оператора має сприяти інтеграція СУЯ із стандартами ISO.

Література

1. *ДСТУ 9001-2009* “Системи Управління Якістю. Вимоги” [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-03-14.../325--2009-
2. *ДСТУ ISO 9004:2012* “Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю” [Електронний ресурс]. — Режим доступу: document.ua/uvpravlinnja-zadlja-dosjagnennja-stalogo-uspihu-organizaciyi.-nor24660.html
3. *ДСТУ 9000-2007* “Системи Управління Якістю. Основні положення та словник” [Електронний ресурс]. — Режим доступу: document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html
4. *ISO 9001:2008* Quality management systems — Requirements [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486
5. *ISO 9004:2009* Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=41014

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ “ЗАГАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Нині бізнес вимагає величезної кількості практичних умінь та навичок, що й пояснює актуальність висунутого питання, тому першочерговим завданням для бізнес-освіти стає введення нових, інтерактивних методів навчання, які спроможні перетворити вербальні знання у невербальні ще на студентській лаві.

Це питання є об'єктом уваги багатьох фахівців з управління та викладацької діяльності, зокрема В. П. Панфілова, Л. А. Громова, А. К. Казанцева, Д. Д. Вачугова та ін.

Розглянемо активні та ефективні форми навчання в системі сучасної підготовки менеджера, ключовим методом якої є використання методу вивчення господарських та виробничих ситуацій — кейс-стаді. Обговорення кейсу є особливо корисним для розвитку навичок ідентифікації проблеми і розробки та аналізу альтернативних рішень.

Традиційний кейс, який використовують в американських бізнес-школах, викладений на 20–30 сторінках. Звичайно, на програмах підготовки спеціалістів та магістрів можна застосовувати і такі кейси.

Такий кейс формує навички з аналізу даних з усього масиву інформації та ідентифікації проблем. Крім того, ефективне обговорення кейсу стимулює розвиток комунікативних здібностей, адже майбутнім управлінцям слід навчитись активно слухати один одного і точно висловлювати свої думки.

Нині вже немає сумніву, що кейс-метод — це необхідний педагогічний інструмент в менеджмент-освіті. Однак інтерактивне навчання не може бути обмежене тільки використанням кейс-стаді. Кейси не формують таких практичних навичок, як: уміння спостерігати; вміння приймати ефективні рішення; відповідальність за запропоновані альтернативи; важко змусити студентів приймати нестандартні рішення, імпровізувати. Для формування цих навичок можливе застосування інших інтерактивних методів: ділових та рольових ігор.

Найбільший успіх мають ігри щодо: проведення ділових переговорів; відкриття віртуальної організації із складанням установчих документів,

штатного розкладу, формуванням відповідних наказів.

Метою ділової гри може бути — формування якостей особистості, які необхідні для роботи у виробничому колективі.

Під час проведення ділових ігор, особливо ділових проектів, слід звернути увагу на нашу національну особливість.

Прикладом може бути ділова гра, яка передбачає розгляд типової ситуації з розробки перспективного плану розвитку підприємства (реально існуючого). Вона розігрується в аудиторії впродовж 2–4 годин. У навчальній діловій грі краще розв’язуються проблеми мотивації навчання, оскільки за таких умов знання і вміння використовуються не на запас (на майбутнє), а для задоволення реальних потреб забезпечення ігрових дій.

Американські викладачі в журнальних статтях чи монографіях з інтерактивного навчання або корпоративного тренінгу пропонують проведення групових проектів у групах з 10–12 студентів. У нас цей принцип не працює через іншу рухливість нервових процесів або інші причини. У таких великих групах працюватиме 2–3 студенти, інші — читатимуть журнали або гратимуть мобільними телефонами.

Ідеальних рецептів щодо активності студентів немає. Слід на місці встановити причину і швидко приймати рішення.

- Іноді допомагає жарт.
- Іноді допомагає вербальне та невербальне стимулювання оригінальної думки.
- Іноді можна використати метод мозкового штурму. У зовсім

безнадійних ситуаціях запропонуйте обговорити кейс у маленьких групах, і ставте запитання в групах.

Щодо розробки і проведення ділових ігор слід висувати такі вимоги: ділова навчальна гра має стати засобом закріплення навчальних знань і вмінь; слід розробляти правила гри, які формують необхідні якості майбутнього спеціаліста; слід передбачати проблемні ситуації, які потребують колективного мислення учасників під час аналізу умов і розробки спільних рішень.

Як приклад розглянемо організацію проведення практичного заняття з дисципліни “Загальний менеджмент” за темою “Організаційно-комунікаційні аспекти управління організацією”.

Мета практичного заняття: виробити навички вибіркової поведінки у певній аудиторії; набути вміння проведення ділового спілкування; визначити роль інформації в управлінні сучасною організацією; набути навичок з організації та проведення ділових нарад.

Ділова гра

“Підготовка рекламного виступу”

I. Характеристика проблемної ситуації

Суть ділової гри полягає в тому, що декілька учасників гри мають опрацювати свій варіант рекламного виступу перед аудиторією. Для вибору варіанта предмета рекламування доцільно заздалегідь визначити їх перелік. Можна передбачити виступ не лише у формі реклами, а й імітувати процес презентації бізнес-ідеї з організації власної справи в тій чи іншій сфері економічної діяльності.

Промовець має підготувати виступ, продумати мову, стиль викладення інформації, манеру поведінки.

II. Вихідна інформація

Викладач пропонує студентам кілька варіантів опису діяльності уявних або діючих компаній.

III. Порядок проведення гри

I етап — Введення в гру (пояснення викладача) та регламентація гри.

Викладач інформує присутніх про мету ділової гри та порядок її проведення. На прикладах наводить студентам, як слід міняти композицію, зміст, форму, тон виступу, залежно від мети, завдання і складу аудиторії.

Далі студентами обирається тема для рекламного виступу із запропонованого переліку або приймається запропонований варіант продукту чи послуги, що має рекламуватися. Потім визначаються можливі типи аудиторій, категорії слухачів (наприклад, представники комерційної або державної організації, покупці в магазині).

II етап — Формування команд. Студентів групи розділяють на три підгрупи. До першої підгрупи увійдуть ті, хто виступатиме перед аудиторією. Їхню кількість визначає керівник гри, з огляду на кількість обраних тем, аудиторії, бажаючих підготувати виступ. Друга підгрупа становить експертну комісію, куди мають увійти:

- 1) експерт зі змісту, який визначає якість сценарію, актуальність виступу, правильність цільової установки, її відповідність аудиторії;
- 2) експерт з ораторського мистецтва, який характеризує загаль-

ну культуру мови, манеру викладу матеріалу;

- 3) експерт із сприйняття мови, який оцінює стиль, темп і тон мови, манеру триматися перед аудиторією;
- 4) експерт, який оцінює якість факторів і аргументів, їх доцільність та відповідність рівню та інтересам аудиторії.

Крім того, до експертної комісії слід долучити обліковця, який підраховує суму балів, яку отримують промовці.

Третя підгрупа — це представники аудиторії.

III етап — Підготовка і виступ перед аудиторією. Під час підготовки студенти мають скласти план рекламного виступу, визначити головні моменти.

Кожен з учасників гри (перша підгрупа) має 10 хвилин для розповіді про те, як він складатиме свій виступ, які використає факти, приклади, яку застосовуватиме мову, жести, темп тощо. Можна обрати декілька варіантів форми виступу: розповідь про фірму та її продукт, питання і відповіді, міні-розмова з наступним диспутом, просто розмова тощо.

Представники другої підгрупи уважно спостерігають за виступом, а потім виставляють оцінки за п'ятибальною шкалою. Кожному експерту надається карта учасників.

Представники третьої підгрупи повинні грати роль тієї аудиторії, яка за грою обрана промовцем.

IV етап — Підведення підсумків. Після виступу всіх учасників гри викладач аналізує їхню діяльність. Наприкінці гри обліковець збирає в експертів картки, заносить оцінки

Оцінка виступів

№ пор.	Експерти	Виступ № 1	Виступ № 2	Виступ № 3	Виступ № 4
1	Експерт зі змісту				
2	Експерт з ораторського мистецтва				
3	Експерт із сприйняття мови				
4	Експерт з оцінки якості факторів і аргументів				
	Разом				

у бланк учасників гри (див. табл.), оголошує результати оцінки виступу кожного учасника ділової гри.

Звичайно, впроваджувати інтерактивне навчання необхідно. Практичні заняття з “Загального менеджменту” не повинні проходити в класичному варіанті семінарів або відповідей на тестові завдання. Для впровадження цих методів необхідна і певна технічна обладнаність наших аудиторій і роздатковий матеріал для студентів.

Література

1. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згала-лат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум: навч. посіб. — К.: Центр учб. л-ри, 2007. — 524 с.
2. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: навч. посіб. — К.: Академвидав, 2004. — 352 с.
3. Ковальчук Г. О. Активізація навчання в економічній освіті. — К.: КНЕУ, 1999. — 128 с.

НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ ЕЛЕКТРОМАГНІТНОГО ВИПРОМІНЮВАННЯ НА ЗДОРОВ'Я І ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ ЛЮДИНИ

Науково-технічний прогрес істотно змінює організацію праці в будь-якій галузі та наше довкілля. Так, з кожним роком майже в усіх країнах світу зростають енергетичні потужності, внаслідок чого електромагнітне поле (ЕМП) антропогенного походження стає одним із домінуючих факторів впливу на здоров'я, працездатність людини поряд з іонізуючою радіацією і хімічним забрудненням довкілля.

На сьогодні, за даними екологів і лікарів-гігієністів, відомо, що всі діапазони електромагнітного випромінювання впливають на здоров'я і працездатність людей і мають віддалені наслідки. Вплив електромагнітних полів на людину через їхню значну розповсюдженість небезпечніший, ніж радіація. Електричні поля промислової частоти оточують людину цілодобово — випромінювання від електропроводки, освітлювальних приладів, побутових електроприладів, ліній електропередач тощо. Енергетичне навантаження від електромагнітних випромінювань у промисловості і побуті постійно зростає у зв'язку зі стрімким розширенням мережі джерел фізичних полів

електромагнітної природи, а також зі збільшенням їх потужностей. Людина не здатна фізично відчувати електромагнітне поле, що її оточує, проте воно викликає зменшення її адаптивних резервів, зниження імунітету, працездатності, під його впливом у людини розвивається синдром хронічної втоми, збільшується ризик захворювань. Особливо небезпечною є дія електромагнітних випромінювань на дітей, підлітків, вагітних жінок та осіб зі слабким здоров'ям.

Механізми дії ЕМП ще недостатньо вивчені. Численні дослідження в галузі біологічної дії ЕМП дають змогу визначити найчутливіші системи організму людини: нервова, імунна, ендокринна і статеві, які є критичними. Слід зважати на реакції цих систем під час оцінювання ризику впливу ЕМП на організацію праці. Біологічний ефект ЕМП в умовах тривалого багаторічного впливу накопичується, внаслідок чого можливий розвиток віддалених наслідків, зокрема дегенеративні процеси центральної нервової системи, рак крові (лейкози), пухлини мозку, гормональні захворювання.

У деяких країнах було опубліковано праці з дослідження можливо-го розвитку раку молочної залози в осіб, які контактують з електромагнітним полем у виробничих умовах або побуті. Наприклад, у Варшаві проводилося дослідження, яке показало, що в осіб, які опромінювались електромагнітним полем, ймовірність розвитку раку лімфатичної системи і кровотворних органів була більше в 6,7 раза, раку щитоподібної залози — у 4,3 раза.

У 1995 р. Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) було введено термін “глобальне електромагнітне забруднення довкілля”. Проблему електромагнітного забруднення навколишнього середовища було введено ВООЗ у перелік пріоритетних проблем людства.

Починаючи з 1994 р., у населених пунктах України джерела електромагнітного забруднення доповнилися базовими станціями стільникового зв'язку, і кількість таких станцій з кожним роком збільшується.

В Україні норми електромагнітної безпеки регламентуються “Державними санітарними нормами і правилами захисту населення від впливу електромагнітного випромінювання”, які затверджені МОЗ України (№ 239 від 01.08.1996). За цими правилами допустимі рівні інтенсивності електромагнітного випромінювання для цивільного населення становлять $2,5 \text{ мкВт/см}^2$, на відміну від європейських країн, де допустимі норми встановлено на рівні 100 мкВт/см^2 . Різниця вражаюча, проте, якщо в Європі всі дотримуються таких норм, то в Україні ні населення, ні влада не мають досто-

вірної інформації про рівні інтенсивності електромагнітного випромінювання, якого вони зазнають.

Багатьма вченими доведено негативний вплив електромагнітного випромінювання на організм людини і тварин. Зокрема, на думку кандидата медичних наук Ярослава Першегуба, старшого наукового співробітника лабораторії канцерогенних факторів ДУ “ІГМЕ ім. О. М. Марзєєва НАМНУ”, перевищення електромагнітного навантаження від нормативного на 50 % призводить до збільшення захворюваності населення на 17 %, а при збільшенні на 150 % понаднормативні величини призводять до збільшення захворюваності на 37 % органів дихання, нервової системи (депресивні стани), алергічними захворюваннями. Також електромагнітне опромінення впливає на репродуктивну функцію людини, що проявляється гонадотропним (порушення дозрівання сперматозоїдів та яйцеклітин) та ембріотропним ефектами і може призводити до безпліддя як чоловіків, так і жінок. Серед населення, яке проживає в умовах дії електромагнітного випромінювання, у 1,5–2 раза вища захворюваність на хронічну патологію порівняно з населенням, яке живе на “чистій” території.

На сучасний електромагнітний стан міста Києва здебільшого впливають випромінювання базових станцій стільникового зв'язку. Водночас для задоволення максимальних потреб абонентів мобільних мереж у підземних (метро) і наземних спорудах (супермаркети, торгово-розважальні комплекси), куди звичайним способом не можуть проникнути ра-

діохвилі, оператори мобільних мереж встановлюють приймально-передавальне обладнання всередині цих споруд. Як показує практика, часто електромагнітне випромінювання в таких спорудах перевищує гранично допустимий рівень у $2,5 \text{ мкВт/см}^2$.

Найбільшого електромагнітного навантаження зазнають кияни, які мешкають у центральних районах столиці (Шевченківський, Печерський, Солом'янський, Подільський) внаслідок підвищеної концентрації розміщення базових станцій стільникового зв'язку в центральній частині міста. Це пов'язано з тим, що основна частина населення м. Києва працює або проїжджає через центральну частину міста і для безперебійної роботи мобільних мереж потрібно встановлювати додаткові базові станції стільникового зв'язку. Така залежність спостерігається і в інших українських містах-мільйонниках (Я. Першегуб).

Ми бачимо, що електромагнітні поля негативно впливають майже на всі системи людського організму, його стан, самопочуття і працездатність. Тому слід створювати певні методи захисту від їхньої дії, найпоширенішими серед яких є: зменшення щільності потоку енергії, якщо дозволяє такий технологічний процес або обладнання; захист часом (тобто обмеження часу перебування у зоні джерела ЕМП); захист відстанню; екранування робочого місця чи джерела; раціональне планування робочого місця; застосування засобів попереджувальної сигналізації; застосування засобів особистого захисту.

Західна промисловість вже реагує на попит, що підвищується до

побутових приладів і персональних комп'ютерів, випромінювання яких не загрожує життю, здоров'ю і працездатності людини. Так, у США багато фірм випускають безпечні прилади, починаючи з прасок і закінчуючи комп'ютерами без електромагнітного випромінювання.

У нашій країні розробляються різноманітні засоби захисту від електромагнітних випромінювань: спеціальний захисний одяг, тканини та інші захисні матеріали, які можуть забезпечити будь-який прилад. Проте до впровадження подібних розробок в широке і повсякденне їх використання поки що далеко. Тому кожен користувач має подбати про засоби свого індивідуального захисту сам, і чим швидше, тим краще. Було проведено незалежне дослідження низки комп'ютерів, найпоширеніших на нашому ринку, що дало змогу встановити, що "рівень електромагнітних полів у зоні розміщення користувача перевищує біологічно небезпечний рівень".

Для того щоб зменшити вплив електромагнітних полів на персонал, який знаходиться у зоні дії деяких радіоелектронних засобів, варто вжити певних захисних заходів: організаційні, інженерно-технічні та лікувально-профілактичні.

Варто зазначити, що ще на етапі проектування взаємне розміщення об'єктів має бути забезпечено таким чином, щоб інтенсивність опромінення була мінімальною. Також слід заздалегідь попідкуватися про зменшення тривалості перебування персоналу в зоні опромінення. Потужність джерел випромінювання повинна бути найменшою з можливих.

Отже, є досить багато методів захисту свого здоров'я від небезпеки на робочому місці з підвищеним електромагнітним фоном. Крім того, потрібно дотримуватись державних стандартів України та не порушувати їхніх норм.

Література

1. Закон України "Про охорону праці" від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ // ВВР України. — 1992. — № 48. — 668 с.
2. Державні санітарні норми і правила при роботі з джерелами електромагнітних полів: ДСанПіН 3.3.6.096-2002 // Офіц. вісн. України від 07.09.2009. — 2009. — № 66.
3. Зуев В. С. Электромагнитная безопасность в жилых и производственных помещениях / В. С. Зуев, В. И. Чарыков, В. Ю. Гецевич // Сто лет сибирской маслодельной кооперации: материалы междунар. науч.-практ. конф. в 4 т.: Т. 4. (19–20 апр. 2007 г. Курган). — Курган: Куртамыш, 2007. — С. 204–208.
4. Переверзев И. Г. К вопросу классификации рабочих мест персонала ОАО "РЖД" по степени опасности электромагнитного влияния / И. Г. Переверзев // Техносферная и экологическая безопасность на транспорте: междунар. науч.-практ. конф. (21–23 нояб. 2007, г. Санкт-Петербург). — СПб.: ПГУПС, 2007. — С. 72–75.
5. Токаренко О. І. Зміни серцевого ритму у хворих з патологією жовчовивідної системи / О. І. Токаренко, О. В. Ковальова, Н. М. Ковбель, О. В. Ковальова // Український Бальнеологічний журнал. — 2006. — № 1–2. — С. 56–60.

ДО ПИТАННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

За ринкових умов господарювання дуже важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності.

Найважливішими факторами, що впливають на економічну безпеку підприємства, є рівень досконалості законодавчої бази, оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. Економічна безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже ґрунтується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, перспективах розвитку.

Питанням аналізу рівня економічної безпеки підприємства присвячено наукові публікації таких учених, як Є. Олейников, Т. Сухорукова, Д. Ковальов, І. Плетникова, Н. Реверчук, С. Ілляшенко, Т. Клебанова, Є. Сергієнко, Г. В. Козаченко, В. Пономарьов, А. Ляшенко, М. А. Бендіков та ін. Результатами їхніх досліджень є розробка понятійного апарату теорії економічної безпеки,

визначення основних функціональних складових економічної безпеки підприємства, класифікація загроз, обґрунтування підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та ін. Проте існує низка проблемних питань, які потребують подальшого вирішення.

Оцінювання економічної безпеки підприємства складається з оцінок її функціональних складових: фінансової, кадрової, технологічної, правової, інформаційної, екологічної, силової, ринкової, інтерфейсної. Кожна складова економічної безпеки підприємства характеризується системою показників.

Фінансова складова характеризується показниками: прибутковості — коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, продукції, діяльності; ділової активності — коефіцієнти оборотності активів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, матеріальних запасів, власного капіталу, рентабельності активів; фінансової стійкості — коефіцієнти автономії, фінансування, забезпеченості власними оборотни-

ми коштами, маневреності власного капіталу; платоспроможності — коефіцієнти загальної, термінової, абсолютної ліквідності.

Кадрова — коефіцієнти укомплектованості кадрами, плинності та стабільності персоналу, трудової дисципліни, освітнього рівня, інтелектуального рівня робітників, продуктивності праці.

Технологічна складова характеризується показниками використання: основних фондів — фондівіддача основних засобів, фондоозброєність, вікова структура устаткування, коефіцієнти вибуття основних засобів, оновлення основного капіталу, зношення основних засобів; матеріалів — матеріаломісткість, коефіцієнт корисного використання матеріалів; прогресивності — рівень прогресивності технологій, продукції, рівень технологічного потенціалу.

Правова — коефіцієнти платіжної дисципліни, якості юридичних послуг, юридичного менеджменту.

Інформаційна — продуктивність інформації, коефіцієнти інформаційної озброєності та захищеності інформації.

Екологічна — коефіцієнти безпечності продукції, “екологічного балансу” раціонального використання відходів, забруднення середовища, рентабельність продукції з відходів, штрафи за порушення природоохоронного законодавства.

Силова — коефіцієнт транспортної безпеки, кількість осіб, звільнених з роботи за крадіжку чи спробу знищення майна, рівень інженерно-технічного захисту, коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства.

Ринкова — коефіцієнт ринкової віддачі активів, конкурентоспроможність продукції, частка фірми на ринку, коефіцієнт інноваційних витрат, ритмічність збуту, коефіцієнт ефективності рекламної політики.

Інтерфейсна — рентабельність реалізації, ритмічність збуту, співвідношення витрат на маркетингові дослідження і загального обсягу реалізації, коефіцієнт виконання договорів.

Таке визначення структури економічної безпеки підприємства характеризує її як складну систему, оцінювання рівня якої складається з оцінок її підрівнів, які, у свою чергу, є комплексними оцінками за групами або однією групою вихідних показників.

У процесі формування індивідуальної методики оцінювання захищеності компанії від зовнішніх і внутрішніх негативних факторів має бути вирішено низку важливих та суперечливих питань: 1) вважати рівень економічної безпеки компанії одним із індикаторів процесу її діяльності, або надавати йому значення підсумкового показника оцінки її стану, оскільки підсумком діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта має бути факт виникнення прибутку або збитку, а показник економічної безпеки лише сигналізує про ймовірність їх отримання або втрати; 2) проводити аналіз ризиків, що загрожують активами компанії, оскільки така процедура продемонструє рівень можливих небезпек для підприємства або аналіз фінансового стану підприємства; 3) у процесі розробки методики оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

доцільно застосовувати порогові значення рівня оцінки або досліджувати суб'єктивні думки експертів і формувати власні кількісні шкали з виділеними числовими інтервалами та присвоєнням ним якісних аналогів; 4) коли та з яким інтервалом доцільно проводити оцінювання рівня економічної безпеки.

Таким чином, з урахуванням перелічених питань можливо запропонувати дієву методику оцінювання економічної безпеки підприємств, що на практиці знайде практичне застосування (див. табл.).

Така методика формування оцінювання економічної безпеки підприємства передбачає здійснення постійного контролю на всіх рівнях (під час та після реалізації кожного етапу), коригування й удосконалення

напрямів формування системи безпеки, щоб оптимально пристосовуватися і реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, характері всіх можливих ризиків і загроз, а також зміни в законодавчому полі, появу на ринку недобросовісних конкурентів, зміну форм і методів протиправної діяльності, переліку конфіденційної інформації та інших чинників.

Зазвичай весь комплекс діяльності із забезпечення економічної безпеки покладається на службу безпеки підприємства (у разі її наявності на підприємстві) як основну ланку системи економічної безпеки. Цю діяльність може координувати один із заступників керівника підприємства. Служба безпеки підприємства у процесі реалізації методики здійс-

Методика побудови оцінювання економічної безпеки підприємств

Етапи	Характеристика
I	Вивчення специфіки підприємства, а також знайомство з персоналом, його тестуванням, що дасть змогу недопустити до служби економічної безпеки підприємства некваліфікованих людей
II	Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства, та вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання
III	Аудит економічної безпеки й надання керівництву висновку про рівень економічної безпеки підприємства, розробка плану усунення виявлених під час аудиту недоліків та надання пропозицій моделювання нової системи економічної безпеки підприємства (у т. ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення та розробка організаційної структури управління системою), розрахунок усіх видів необхідних ресурсів
IV	Затвердження керівництвом моделі нової системи та бюджету на її утримання
V	Формування нової системи економічної безпеки
VI	Оцінювання рівня ефективності сформованої системи, а також її вдосконалення

снює контрольні та координаційні функції, щоб забезпечити узгоджену роботу всіх працівників і структурних одиниць підприємства для вирішення системою економічної безпеки її основних завдань і досягнення цілей підприємства.

Отже, головна мета системи економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його

стабільне максимально ефективне функціонування і високий потенціал розвитку в майбутньому. Оцінювання економічної безпеки підприємства має складатися з оцінок її функціональних складових: фінансової, кадрової, технологічної, правової, інформаційної, екологічної, силової, ринкової, інтерфейсної.

ПРОБЛЕМЫ В ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ

Стратегия — это абстрактная норма в виде плана, проекта, программы и т. п. деятельности специалистов стратегического уровня. Абстрактность, присущая стратегии, затрудняет ее описание привычным языком человеческого общения. Логическое мышление, тщательно развиваемое у человека последние сотни лет, не обеспечивает полноты понимания и последующего решения проблем стратегического управления. Чтобы научиться абстрагировать, необходимо подготовить преподавателей, способных обучить управленцев методу восхождения от абстрактного к конкретному и от конкретного к абстрактному — методу Г. Гегеля, методу псевдогенетического анализа складывающихся стратегических ситуаций в управленческой деятельности.

1. “Секрет” стратегического управления

“Любой человек может разглядеть тактики, с помощью которых я побеждаю в битвах, но никто не сможет разглядеть стратегию, с помощью которой создается великая победа” (Сунь Цзы).

Секрет, о котором говорил Сунь Цзы, просуществовал более 2500 лет. Его вскрыл в начале XX в. А. А. Све-

чин — генерал царской армии, верой и правдой служивший советской власти и был ею репрессирован в 1938 г. Этот секрет — наличие стратегического мышления у субъекта стратегического управления [16]. Наличие стратегического мышления позволяет: осуществлять стратегическое видение; принимать стратегические решения (на основе анализа обстановки соответствующего уровня); “видеть” взаимосвязи стратегии и политики и управлять ими.

Наши исследования показывают, что стратегическое мышление базируется на развитых рефлексивных способностях, навыках, приобретенных эмпирически (в управленческой практике) или на специальных занятиях (игро моделировании) [1, 10]. То есть, стратегическое мышление формируется в управленца или практикой исполнения стратегических должностей или, частично, применением образовательных форм, к примеру, в ходе организационно-деятельностных и мыслительных игр. Для реализации первого необходима умелая работа кадровых органов, а второго — соответствующая подготовка преподавателей и соответствующая готовность системы образования и профессиональное са-

моопределение обучаемых. Сегодня не менее важно, чтобы это понимали руководители, занимающие стратегические должности в управлении государством и в сфере образования.

2. Проблемы системы образования в подготовке стратегов

Недостатки в практике подготовки стратегов можно объяснить тем, что наш рынок этого не требует, т. е. нет потребности в стратегическом управлении, и система образования не имеет соответствующего заказа. Второй основной причиной может являться отсутствие в стране специалистов, способных “видеть” проблемы государства, прогнозировать стратегические ситуации, разрабатывать и реализовывать стратегии по реализации интересов общества. И в-третьих, если что-то не делается, то, следовательно, это кому-то надо. Особенностью реализации стратегической функции в обществе, как показывают исследования, является то, что понять ее формы и содержание могут только те, у кого развито стратегическое мышление, соответствующие способности в принятии и реализации стратегических решений. Как подтверждает анализ практики — люди, не владеющие стратегическим мышлением, не только не могут разрабатывать и реализовывать стратегии, но и понять не могут, что это такое. Образуется замкнутый круг.

Уже давно существует противоречие между требованиями, объективно предъявляемыми к мышлению руководителей их деятельностью, и возможностями системы подготовки и переподготовки удовлетворить

эти требования. Противоречие возникло в силу того, что в современных условиях обучение руководителей должно быть развивающим, но существующие формы и методы обучения этого не позволяют. Еще С. Л. Оптнер писал, что величайшая задача, которая встанет перед руководителями, будет заключаться в увеличении их способности выделять критические проблемы и постигать решения этих проблем [12]. Сегодня Ю. В. Громыко и его коллеги получили этому подтверждение и утверждают, что человек (особенно менеджер), не владеющий проблемной формой мышления (не умеющий решать проблемы), в XXI в. будет неконкурентоспособным [5].

На западе, когда кризисные явления 1970-х гг. обострили конкуренцию с японскими и западноевропейскими фирмами, и топ-менеджмент американских компаний занялся разработкой и реализацией стратегий развития, то потребовалось внесение существенных изменений в систему подготовки и повышения квалификации руководителей. Их стали обучать стратегическому планированию. Но вскоре выяснилось, что стратегическое планирование требует особого типа мышления. Планировать развитие системы, особенно большой и сложной, это значит строить модель ее будущего. Это моделирование предполагает движение от абстрактного замысла до конкретного плана изменения системы, оперирование обобщенными понятиями, отражающими тенденции изменения компонентов системы и окружающей среды, прогнозирование будущего на основе понимания

действующих тенденций и противоречий и обоснование решений, опираясь на это понимание, а не на прошлый эмпирический опыт [14]. Результаты исследований, выполненные за последние 20 лет, привели к выводу — стратегическое управление требует не рассудочного, а разумного мышления [2]. Оно требует онтологического подхода и, следовательно, еще и онтологического компонента в мышлении.

Процесс формирования стратегического мышления требует овладения методом “восхождения от абстрактного к конкретному и от конкретного к абстрактному. Этот метод предложил еще Г. Гегель, им воспользовался К. Маркс и создал шедевр экономической мысли — “Капитал”. Это хорошо показал в своей диссертации А. А. Зиновьев [8]. Особенности этого метода хорошо описаны О. С. Анисимовым [3]. Главная особенность этого типа мышления состоит в том, что оно базируется на теоретических понятиях, “чистом мышлении”, содержанием которых в отличие от житейских понятий (эмпирических представлений) является не наличное бытие, а бытие опосредованное, рефлексированное, существенное. Эти понятия одновременно выступают и как форма отражения материального объекта, и как средство его мысленного воспроизведения, т. е. как особые мыслительные действия. На их базе должен строиться всякий мысленный эксперимент, моделирующий развитие системы [14].

В Украине в системе подготовки и переподготовки руководителей доминирует лекционная форма

обучения. Однако, как показывает практика, посредством лекций могут передаваться, в лучшем случае, знания, но не могут формироваться понятия. Еще Л. С. Выготский отмечал: “Само по себе заучивание слов и связывание их с предметами не приводят к образованию понятия, только в процессе какой-то осмысленной целесообразной деятельности, направленной на достижение известной цели или решение определенной задачи, может возникнуть и оформиться понятие” [4]. То есть без активной деятельности обучаемого не может сформироваться и понятие [4, 33]. Л. С. Выготский в результате проведенных исследований получил интереснейшие результаты, которые актуальны и сегодня. “Полученные материалы приводят нас к гипотезе о несколько особом пути развития научных понятий по сравнению с житейскими. Путь этот обусловлен тем, что в качестве главного момента в их развитии выступает первичное вербальное определение, которое в условиях организованной системы нисходит до конкретного, до явления, тогда как тенденция развития житейских понятий протекает вне определений системы — идет вверх, к обобщениям. Развитие научного обществоведческого понятия происходит в условиях образовательного процесса, представляемого собой образовательную форму систематического сотрудничества педагога и ребенка, сотрудничества, в процессе которого происходит созревание высших психических функций ребенка с помощью и при участии взрослого. Процесс развития понятий или значения слов требует раз-

вития целого ряда функций (произвольного внимания, логической памяти, абстракции, сравнения и различения), а все эти сложнейшие психические процессы не могут быть просто заучены и усвоены” [4]. А теперь, как развивать понятия у взрослых людей. “...Прямое обучение понятиям всегда оказывается фактически невозможным и педагогически бесплодным. Учитель, пытающийся идти этим путем, не достигает ничего, кроме безумного усвоения слов, голого вербализма, симулирующего и имитирующего наличие соответствующих понятий... Ребенок в этом случае усваивает не понятия, а слова, берет больше памятью, чем мыслью, и оказывается несостоятельным перед всякой попыткой осмысленного применения усвоенного знания [4, 189].

Проведенные нами исследования на базе ряда вузов Украины подтверждают верность вывода, сделанного Л. С. Выготским — правильное использование понятий заучиванием не достигается. Необходимо менять образовательные формы. “...Проблемы... научных понятий есть проблемы обучения и развития...” [4, 224]. “Всякое понятие есть обобщение...” [4, 269] и этой мыслью Л. С. Выготский показал, что он вплотную подошел в методу восхождения от конкретного к абстрактному, т. е. необходимости использования метода Г. Гегеля, онтологического мышления при формировании и развитии понятий.

Однако далеко не каждый руководитель оказывается способным оперировать понятиями и использовать метод Г. Гегеля. По мнению

М. Бауэра, вся история послевоенного развития американской экономики показала, что неумелое принятие решений, неправильные стратегические решения, провалы планирования были всегда связаны не с недостатком времени или другими трудностями, а прежде всего с отсутствием у многих ведущих руководителей бизнеса умения стратегически мыслить [14, 355].

Наши исследования показывают, что проблема с формированием способностей к принятию решений является общей для всех систем подготовки руководителей. Косвенным признаком этого могут служить результаты исследования механизма возникновения ошибок и заблуждений при принятии решений, проведенные в области теории ограниченной рациональности: даже “важные научно-исследовательские решения... направляются несвободной от изъянов интуицией людей, обладающих в тоже время достаточными знаниями” [9]. Согласно исследованию П. Натта [11], более 50 % решений, которые принимались менеджерами различных организаций, оказались ошибочными. При всем том, что более 90 % менеджеров уверены в росте своей способности принятия правильных решений. Подтверждает эти выводы Р. Дафт: “Два из каждых трех решений, которые я принимал, были ошибочными”, — признается автор учебников по менеджменту. Еще более удручающими выглядят данные Project Management Institute: эффективный менеджер принимает до 20 % правильных решений. То есть, если “эффективный”, то может дойти до того, что лишь каждое пя-

тое решение было правильным! [7]. Спрос за рубежом на услуги профессиональных управленцев, в особенности стратегов, растет. И мы можем быть уверены, что в последующем спрос на эту специальность будет только возрастать.

С другой стороны, данные эмпирических исследований показывают, что развитая способность абстрактного анализа и стратегического планирования — наиболее характерные качества руководителей высшей квалификации [14, 355]. Сегодня на западе уделяют большое внимание подготовке стратегически мыслящих управляющих. С середины 70-х гг. крупнейшие фирмы США разработали и опробовали специальные программы подготовки управляющих стратегического типа, на подготовку которых были ориентированы крупнейшие школы бизнеса при Гарвардском и Колумбийском университетах. Во Франции ведущий в области подготовки руководящих кадров Институт контроля управления разработал программу обучения руководителей 1980-х гг., основанную на четырех базовых принципах. Один из этих принципов — обучение с позиций системного подхода (что потребовало введения специального курса по методологии системного анализа), а другой — обучение стратегическому мышлению. Считается, что руководитель должен уметь в достаточно широкой перспективе вырабатывать стратегию развития предприятия [14]. Результаты современных исследований показывают, что стратегические управленцы должны владеть методологией не системного анализа, а метосистемного.

Исследования по анализу и выявлению качеств менеджеров высшей квалификации, проводившейся в Институте прикладных исследований (США) в течение 18 лет, показало, что приоритетную важность имеют следующие личные качества менеджеров [18, 216; 19]: ярко выраженная способность к стратегическому планированию и прогнозированию; принятие правильных и своевременных перспективных решений о выделении и распределении ресурсов; большая склонность к интуитивному предвидению и абстрактному анализу хода развития сложных процессов и критических ситуаций и т. п.

Исследование устройства механизма развития специалистов стратегического управления и развития способностей у будущих стратегов в современных образовательных учреждениях привело к обнаружению отсутствия в украинском образовании системы подготовки стратегически мыслящих специалистов и стандарта подготовки по квалификации менеджера-стратега. Анализ “Украинского классификатора специальностей по образованию” и направлений подготовки (специальностей) высшего профессионального образования выявил отсутствие такой специализации в украинской экономике.

В Украинской системе образования вообще отсутствует подсистема образования, ориентированная на подготовку кадров на стратегический уровень иерархии. А между тем, эта подготовка требует учитывать специфику труда стратега по принятию стратегических решений и должна ориентироваться на рост его специфических интеллектуаль-

ных качеств. Существенной характеристикой, как уже нами отмечено, является развитие у менеджера стратегического мышления. Но здесь, как показывают наши исследования, существует проблема совершенствования форм, методов образования. Эту проблему вскрыли еще В. В. Давыдов и его коллеги [6]. Они обнаружили, что существует противоречие между требованиями, объективно предъявляемыми к мышлению руководителей их деятельностью, и возможностями системы подготовки и переподготовки удовлетворить эти требования. Это противоречие можно сформулировать так [6]: в современных условиях обучение руководителей должно быть развивающим, но при существующих методах обучения оно не может быть таковым.

Однако проблема и в другом, ее сформировали нобелевские лауреаты — Дж. Акерлоф, М. Спенс, Дж. Стиглиц: “квалифицированный спрос” на стратегов, имеющих специфические способности, на рынке труда сможет предъявить только “квалифицированный покупатель” [9]. Следовательно, современный “стратегический” рынок требует стратегической подготовки от всех, кто на него выходит, или стратегическое мышление должно быть развито у “заказчика”. Анализ практики восхождения сегодняшней управленческой элиты в стратегическое управление за последние 20 лет — это наличие мощных способностей в ситуационном управлении, т. е. стратегически у нас, как правило, управляют ситуационные менеджеры. Для исправления этого необходимо готовить стратегов в системе обра-

зования Украины. Для этого целесообразно производить диагностику природных задатков у обучаемых (наличие способностей к стратегической деятельности), включение специальных программ по развитию этих способностей и формированию навыков и умений в стратегическом управлении. Реализовать эту подготовку смогут специально подготовленные преподаватели. Подготовка таких преподавателей у нас в системе образования не ведется.

На сегодня накопленных знаний вполне достаточно, чтобы использовать их в системе образования, однако при переходе к вопросам формирования мыслительных способностей обучаемых, обнаруживается много проблем. Они касаются и степени полноты знаний, используемых в качестве основы для мыслительных действий обучаемого, и трудоемкости организующих воздействий со стороны обучающего, и самих технологий формирования и развития мышления и т. п. А между тем практика мышления в сферах профессиональной деятельности, сложность процессов мышления возрастает. Соотношение между знанием о мышлении и проектным его выражением дает основания делать выводы о недостаточной освоенности всех этих наработок в практике обучения мышлению, понимания механизма мышления. В наибольшей степени это касается “стратегического мышления”.

Еще в древности признавалось, что в своем мышлении стратег, правитель должны опираться на высшие представления о бытии, о сути управления.

Следовательно, для решения проблемы стратегического управления необходимо следующее: создать систему подготовки управленцев стратегического уровня, для чего разработать соответствующую методологию организации обучения и развития, методы и технологии развития стратегического мышления; неотложно поднять “средний” уровень квалификации политического уровня и хозяйственного руководителя на уровень требований современной науки и практики; руководители должны обладать развитой способностью к стратегическому управлению, выявлению и решению проблем развития организаций; мышление руководителя должно базироваться не на эмпирических представлениях, а на развитом понятийном аппарате, обеспечивающем осуществление мыслительной деятельности по законам разума.

Литература

1. *Анисимов О. С.* Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. — М.: Экономика, 1991. — 352 с.
2. *Анисимов О. С.* Стратегическое мышление: проблемы достижения разумного уровня. — М., 2012. — 502 с.
3. *Анисимов О. С.* Гегель: мышление и развитие (путь к культуре мышления). — М., 2000. — 800 с.
4. *Выготский Л. С.* Собрание сочинений: в 6 т. — Т. 2: Проблемы общей психологии / Под. ред. В. В. Давыдова. — М.: Педагогика, 1982. — 504 с.
5. *Громыко Ю. В.* Метопредмет “Проблема”. — М.: Пайдейя, 1998. — 332 с.
6. *Давыдов В. В., Лазарев В. С., Неверкович В. С.* К проблеме совершенствования методов подготовки руководителей // Психологический журнал. — 1989. — Т. 10. — № 1. — С. 32–41.
7. *Дафт Р.* Управленческие решения. Секреты успеха / Р. Дафт // Рус. гуманитар. интернет-университет. — М., 2001 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/archive/daft_uprreshsecrusp/
8. *Зиновьев А. А.* Восхождение от абстрактного к конкретному (на материале “Капитал” К. Маркса). — М., 2002. — 321 с.
9. *Канеман Д.* Отображения ограниченной рациональности: перспективы исследования интуитивного суждения и выбора // Мировая экономическая мысль: лекции нобелевских лауреатов. — М., 2005. — Т. 5. — Кн. 2. — 812 с.
10. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2005. — 744 с.
11. *Маркам Д.* Деловое мышление. Правила, позволяющие принимать безошибочные решения — сразу и по любым вопросам! [Электронный ресурс] / Дейв Маркам, Стив Смит, Махан Кхалса // Лучшие рефераты. — М., 2004. — Режим доступа: <http://www.bestreferat.ru/referat-87594.html>
12. *Оптнер С. Л.* Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / Станфорд Л. Оптнер; пер. с англ. и вступ. ст. С. П. Никанорова. — М.: Советское радио, 1969. — 215 с.
13. *Портер М.* Конкуренция: учеб. пособие; пер. с англ. / Майкл Портер. — М.: Вильямс, 2003. — 495 с.
14. *Психология работы с персоналом* в трудах отечественных специалистов / Сост. и общая ред. Л. В. Винокурова. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.

15. *Пфеффер Д.* Управленческая мудрость, рожденная из ошибок топ-менеджеров: пер. с англ. / Д. Пфеффер. — М.: Эксмо, 2009. — 240 с.
16. *Свечин А. А.* Стратегия. — М.: Воениздат, 1926. — 399 с.
17. *Сунь-Цзы.* Искусство войны [Электронный ресурс] // Военная литература. — М., 2009. — Режим доступа: www.militera.lib.ru/science/sun-tszy/index.html
18. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг: Теория. Методика. Психотехнологии. — М.: ТШБ, 1996. — 428 с.
19. *Garfield C. A.* The Right Stuff // Monage World. — 1984. — №№ 6, 18, 20, 26.

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ШЛЯХ ПОДОЛАННЯ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній науковій літературі найпоширенішими є два підходи щодо визначення поняття “інновація”:

1. Статичний, де інновація виступає як “інновація-продукт”, яка є результатом інноваційного процесу у вигляді нової техніки (продукції), технології, нового методу, що впроваджується на ринку тощо.

2. Динамічний, де інновація виступає як “інновація-процес”, коли в динаміці розглядається процес, що охоплює дослідження, проектування, розроблення, організацію виробництва, комерціалізацію і поширення нових виробів, технологій, принципів тощо замість існуючих.

Відповідно до міжнародних стандартів під “інновацією” розуміється кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або у новому підході до соціальних послуг.

Закон України “Про інноваційну діяльність” дає таке визначення інновації — це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурен-

тоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [1]. Слід зазначити, що таке визначення враховує ті моменти, які пропонуються документами міжнародних стандартів щодо опису інновацій. Воно ґрунтується більше на статичному підході до визначення своєї сутності, ніж на динамічному.

Якщо говорити про інновації у менеджменті, то є всі підстави не протиставляти статичний та динамічний підходи, а розглядати інновацію як цілісний процес. Саме тому, на нашу думку, під інновацією у менеджменті слід розуміти процес розробки, створення, доведення до виконавців і розповсюдження нового технічного, організаційного, маркетингового чи іншого управлінського рішення, що вирішує певну господарську проблему шляхом використання нових технологій, методів, прийомів та організаційних форм управління.

У вітчизняній господарській практиці традиційно зі всіх нововве-

день, що реалізуються на підприємствах, та частина, яка відноситься до сфери менеджменту, сприймається незвичайно. У бізнесовій сфері склався стереотип про вторинність управлінських інновацій стосовно виробничих. Водночас важливість якісного та ефективного управління, міра його впливу на результати діяльності будь-якої організації не підлягають сумніву. Проте сам інноваційний процес у сфері управління (на відмінну від сфери основного виробництва) залишається незрозумілим. Спробуємо визначити місце управлінських інновацій у діяльності підприємств.

За основними технологічними параметрами виокремлюють два типи інновацій — продуктові та процесні. Продуктові інновації включають виготовлення нового продукту або послуги з метою задоволення певної потреби на ринку. Процесні інновації передбачають нові елементи, введені у виробничі, управлінські, організаційні, маркетингові та інші процеси. Продуктові інновації мають ринкову орієнтацію і диктуються споживачем, у той час як процесні інновації визначаються внутрішніми факторами та вимогами ефективності. Виробничі інновації можуть бути як продуктовими, так і процесними, а управлінські інновації є переважно процесними.

Вважаємо, що інновації у фінансовій, організаційній, соціальній та інших сферах діяльності підприємств (за винятком технологічної та виробничої сфер) можуть бути узагальнені як управлінські. Слід зазначити, що впровадження інновацій в одній сфері зачіпає інтереси інших

сфер діяльності підприємств і призводить до впровадження інновацій в них. Отже, всі види інновацій взаємопов'язані між собою.

Встановлено, що існує певна невідповідність у темпах створення та розповсюдження виробничих та управлінських інновацій. Управлінські інновації відстають від виробничих, створюючи так званий інноваційний лаг, який відображає, що достатньо часто здійснення виробничих інновацій відбувається в умовах старих управлінських структур, неадаптованих до нових умов господарювання на засадах науки і техніки [2]. Окрім того, виробничі інновації є більш спостережувані, “відчутні” і сприймаються легше, ніж управлінські, переконатися в ефективності яких набагато складніше.

Управлінські інновації, з одного боку, є більш вигідними для підприємства, ніж технічні та технологічні, оскільки їх впровадження не потребує значних фінансових ресурсів, але, з іншого боку, вони більш складні та ризиковані. Реалізація управлінських інновацій пов'язана із зміною ділової культури, поведінки, звичок і уявлень персоналу про управління та господарську діяльність компанії. Оскільки наслідки впровадження управлінських інновацій менш передбачувані, міра ухилень персоналу від нововведень дуже висока, ризик управлінських інновацій значно вищий, ніж технічних [3].

Управлінські інновації з часом трансформують сам спосіб функціонування організацій, але в більшості сучасних компаній не розроблено формальних процедур для сприяння створенню нових ідей у сфері

менеджменту, та й теоретико-методичне забезпечення реалізації управлінських інновацій на низькому рівні.

Говорячи про управлінські інновації, слід зазначити, що саме відрізняє їх від технологічних та виробничих інновацій та робить унікальним процес їх створення. Технологічні інновації становлять певну сукупність знань, які можуть бути систематизовані та відносно легко відтворені.

Управлінські інновації більшою мірою специфічні стосовно підприємства. Для управлінських інновацій властивим є вплив зовнішніх агентів — учених, консультантів, гуру менеджменту, саме тих, хто визначає сутність інновацій, формує їх, при тому, що реалізація нових управлінських ідей може відбуватися протягом декількох років. Управлінське ноу-хау компанії у разі позитивного результату комерціалізують незалежні консультанти, які просувають його на ринку та тиражують в якості вдалого досвіду.

Здебільшого сучасні управлінські інновації виникають через необхідність подолання певних кризових ситуацій, ліквідації або зменшення тиску зовнішніх чи внутрішніх загроз щодо підприємства. Слід зважати на те, що інновації у сфері менеджменту

є локальними, тобто досвід їх впровадження в одній компанії може не мати користі для іншої, а також відмінності зарубіжної та вітчизняної корпоративних культур.

Отже, про використання певних “готових рецептів” говорити недоцільно. Унікальність кожного підприємства зумовлює необхідність модифікації та корегування готових управлінських рішень або ж вимагає розробки принципово нових, які б поєднали різні елементи проблеми та варіанти її вирішення, а також чітке розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Література

1. Закон України “Про інноваційну діяльність” від 04.07.2002. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Rogers E. M. Diffusion of innovations (4th ed.) / E. M. Rogers. — New York: Free Press, 1995. — P. 252–280.
3. Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств-суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності / Г. Плешу, С. С. Шаповал, Г. С. Фоменко // Труды Одесского политехнического университета. — 2009. — № 1 (31). — С. 193–199.

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Місткість внутрішнього ринку є важливою потенційною конкурентною перевагою національної економіки України, а його подальше розширення — ключовим чинником розвитку вітчизняного виробництва. Загострення конкурентної боротьби за кожний сегмент ринку вимагатиме від національних виробників адекватних відповідних дій та розробки нових ефективних конкурентних стратегій. Динаміка сукупного внутрішнього ринку України останніми роками демонструє стійку тенденцію до розширення. Нині Україна досягла важливого етапу ідентифікації власної стратегічної ролі та місця у світовому поділі праці. Подолання основних проблем, пов'язаних із трансформаційними шоками та розривом технологічних зв'язків, здебільшого завершилося, відтак на перший план вийшло завдання формування сучасних чинників конкурентоспроможності національної економіки, яка визначатиме місце України у світовому поділі праці.

Маючи вигідні первинні конкурентні переваги, а саме: низьку заробітну плату, високий рівень кваліфікації працівників, базу високотехнологічних виробництв, власну сировинну базу для більшості промислових виробництв, вигідне географічне розташування, забезпеченість власною електроенергією, потенційно потужний внутрішній ринок та широкую диверсифікацію виробництва, Україна має високі шанси посісти вагоме місце у міжнародному поділі праці [7, 35]. Проте реалізація цього потенціалу потребуватиме послідовних зусиль у сфері формування та реалізації комплексної стратегії забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Легка промисловість належить до галузей зі швидким оборотом капіталу, які традиційно мають забезпечувати значний внесок у формування валового національного продукту. Саме з випереджаючого розвитку виробництва товарів широкого споживання починалося становлення

економіки країн, які сьогодні є визнаними лідерами світових ринків. Тому для дослідження було обрано конкурентоспроможність підприємств саме цієї галузі народного господарства.

Проблеми конкурентоспроможності підприємств розглядаються в численних наукових працях таких вітчизняних авторів, як Л. Л. Антонюк, З. С. Варналій, О. В. Зозульов, В. Г. Герасимчук, О. Л. Каніщенко, Ю. М. Лисенков, А. А. Мазаракі, О. І. Олексюк, І. М. Рєпіна, І. Ю. Сіваченко, Л. А. Стрий, О. С. Федонін, Т. М. Циганкова, О. І. Шнирков, російських: Г. Л. Азоев, Г. Л. Багієв, Н. К. Моїсеєва, Б. І. Синицький, А. Ю. Юданов та закордонних: М. Портер, Р. Фатхутдінов, В. Олдерсон, Дж. Бемі, Ч. Гіпа, Г. Дея, К. Койн, Ж. Ламбен, Х. Олівер та ін. Зокрема, у сфері легкої промисловості слід назвати праці таких вітчизняних дослідників, як О. В. Царенко, О. І. Волков, А. П. Гречан, О. І. Лабурцева, А. Є. Глинська, Т. І. Замороко та ін. Серед невирішених питань залишаються проблеми запровадження оцінки конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості.

Дослідимо сучасний стан конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості та розробимо шляхи її підвищення.

Конкурентоспроможність — це складна економічна категорія, що може розглядатися на декількох рівнях: конкурентоспроможність товару; конкурентоспроможність підприємства; галузева конкурентоспроможність; конкурентоспроможність країни та глобальна конкурентоспроможність. Між усіма цими рівнями

існує тісна взаємозалежність — конкурентоспроможність країн та галузей в остаточному підсумку залежить від здатності конкретного товаровиробника випускати конкурентоспроможний товар [6, 67].

На конкурентоспроможність товару впливає сукупність параметрів: технічні; нормативні; економічні; ринкові. До узагальнюючих факторів конкурентоспроможності підприємства відносяться такі показники, як: товар; положення підприємства на ринку; збут; просування товару; виробництво [6].

Конкурентоспроможність країни визначається такими детермінантами [6, 74]: ресурси — фізичні: людські, інформаційні, грошові; інфраструктура; процеси; привабливість; соціально-політичний клімат.

У своїй теорії Майкл Портер [11] вводить поняття конкурентоспроможності країни. Саме національна конкурентоспроможність, на його думку, визначає успіх або невдачі у конкретних галузях виробництва на світовому ринку і те місце, яке країна посяде у системі світового господарства. Національна конкурентоспроможність визначається здатністю промисловості, зокрема і легкої, постійно розвиватися і створювати інноваційну продукцію. Спочатку національні компанії домагаються конкурентної переваги на внутрішньому ринку, згодом створюють основу для боротьби на міжнародному ринку. Підприємства можуть створити конкурентні переваги, розробляючи нові способи організації своєї діяльності, впроваджуючи провідні технології й оновлюючи виробництво.

Найрозповсюдженішим роз'ясненням сутності конкурентоспроможності підприємства є визначення його, як відносної характеристики, яка відображає відмінності процесу розвитку цього підприємства від виробника-конкурента як мірою задоволення власними товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і ефективністю виробничої діяльності.

Вивчення конкурентоспроможності повинно вестися безперервно і систематично протягом всієї фінансово-економічної діяльності. Такий підхід дає можливість своєчасно приймати рішення про зміни в господарській діяльності. Перевага над суперником може бути втрачена з часом як за рахунок впливу факторів зовнішнього середовища, так і за рахунок дії внутрішніх факторів підприємства. Тому є доречним використання поняття “життєвого циклу конкурентних переваг” [6, 78].

Виступаючи соціально важливим сектором економіки, який орієнтований на забезпечення потреб кінцевого споживача, українська легка промисловість нині є потужним багатогалузевим комплексом з виробництва товарів народного споживання. Потенційні можливості підприємств легкої промисловості дають змогу виробляти широкий спектр товарів, спроможних задовольнити весь попит внутрішнього ринку.

Легка промисловість забезпечує населення життєво необхідною продукцією та виконує важливу соціальну функцію. Пріоритетність галузі для національної економіки країни визначається не лише великою ємністю внутрішнього ринку товарів лег-

кої промисловості, а й високим рівнем доданої вартості, використанням сировини та напівфабрикатів вітчизняного виробництва, наявністю висококваліфікованих кадрів в усіх регіонах. Сьогодні у галузі функціонує понад 10 тисяч підприємств, з них у текстильній промисловості — близько 2,5 тисяч, з виробництва готового одягу і хутра — близько 6 тисяч, шкіри і шкіряного взуття — близько 1,5 тисяч. Практично всі підприємства легкої промисловості приватизовані, а частка тих, що знаходяться у державній власності, становить менше 1 %. Галузь складається з 17 підгалузей, володіє потужним виробничим потенціалом, здатним виробляти широкий спектр товарів широкого вжитку і промислового призначення [1, 13].

На підприємствах галузі, що розташовані в усіх регіонах України, зосереджено близько 7 % загальної чисельності промислово-виробничого потенціалу промисловості. Продукція легкої промисловості задовольняє потреби населення, забезпечуючи його тканинами, одягом, взуттям та іншими предметами споживання, а також використовується в інших галузях промисловості у вигляді сировини і допоміжних матеріалів (у харчовій, машинобудуванні та ін.) [1, 16].

Основні показники діяльності підприємств легкої промисловості у 2007–2010 роках наведено у таблиці [8, 167].

Аналіз даних показує, що найбільший спад рівня виробництва в галузі спостерігався у 2007–2008 рр., що зумовлено впливом глобальної фінансової кризи. Так, 38,5 % підприємств легкої промисловості у 2008 р. були

збитковими, загальна сума збитку склала — 598,1 млн грн [8, 167].

Спад виробництва в галузі продовжився і в 2009 р., після чого у 2010 р. спостерігалось зростання деяких показників: обсяги реалізації продукції зросли на 7,4 %, інвестиції в основний капітал — на 34,8 %, вартість введення в дію нових основних

засобів — на 59,3 %, кількість працівників — на 5,4 %, трохи зріс фінансовий результат підприємств і зменшилися збитки, але збільшилась кількість збиткових підприємств і зменшилась рентабельність. Міра зносу основних засобів залишається дуже високою — 45,8 % у 2010 р. [8, 167].

Основні показники діяльності підприємств легкої промисловості у 2007–2010 рр.

	2007	2008	2009	2010
Обсяги реалізації промислової продукції, млн грн	7278,3	8346,8	7945,1	8529,7
у % до підсумку	0,9	0,9	0,9	0,8
Інвестиції в основний капітал (у фактичних цінах), млн грн	479	440	336	453
у % до загального обсягу у промисловості	0,7	0,6	0,5	0,8
Прямі іноземні інвестиції, млн дол. США	144,1	141,5	139,1	139,1
у % до загального обсягу у промисловості	1,1	1,1	1,1	1,0
Основні засоби підприємств (у фактичних цінах, на кінець року), млн грн	5519	5918	5741	6483
Вартість введених в дію нових основних засобів на кінець року, млн грн	259	345	216	344
Ступінь зносу основних засобів підприємств, %	45,7	44,1	47,4	45,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	120	108	92	97
у % до загальної кількості працівників у промисловості	3,6	3,4	3,2	3,4
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	810	810	1052	1338
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	65,9	-526,9	78,0	84,3
Чистий прибуток (збиток), млн грн	-4,0	-598,1	-17,0	-9,0
Підприємства, що одержали прибуток, % до загальної кількості	67,5	61,5	63,2	61,6
Підприємства, що одержали збиток, % до загальної кількості	32,7	38,5	36,8	38,4
Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	0,7	-1,6	3,4	2,5
Рентабельність всієї діяльності підприємств, %	0	-5,3	-0,2	н/д

Джерело: [8, 168].

Україна 16 травня 2008 р. стала повноцінним 152-м членом Світової організації торгівлі. Лібералізація міждержавної торгівлі, яка є однією з головних ідей СОТ, призвела до повного відкриття ринків товарів легкої промисловості. За таких умов формування і розвиток конкурентоспроможності вітчизняних підприємств набуває вкрай важливого значення для національної економіки [6, 88].

В Україні проводять заходи, спрямовані на стабілізацію ситуації та стимулювання розвитку легкої промисловості, підтримку вітчизняного товаровиробника завдяки внесенню законопроектів і нормативних актів, підготовці пропозицій щодо формування ефективної державної промислової політики у галузі з врахуванням пропозицій галузевих громадських організацій та підприємств. Урядова стратегія розвитку галузі має формуватись на основі пропозицій самих представників галузі. Такий механізм регулювання діє в багатьох розвинених країнах: учасники ринку самі розробляють пропозиції з його функціонування і розвитку, а державні органи їх реалізують [10, 121].

Законодавче регулювання діяльності легкої промисловості покликане створити належні умови для розвитку конкуренції, без якої ринок товарів легкої промисловості не може існувати [10, 122]. Саме на це спрямовані закони України:

1. “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 р. № 2210-III, який визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і

спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин [4].

2. “Про Антимонопольний комітет України” від 26 листопада 1993 р. № 3659-XII, основними завданнями якого є здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб’єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції [2].

Створений на основі відповідного закону Антимонопольний комітет України має територіальні відділення в усіх областях України та сприяє демонополізації товарних ринків.

3. “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин [3].

Конкуренція виступає фундаментальним елементом ринку, завдяки якому досягається збалансованість між попитом і пропозицією, а загалом — між суспільними потребами і виробництвом. На сьогодні відсутність реальної конкуренції у легкій промисловості спричиняє завищення цін, спонукає продавати низькоякісну продукцію, і, як наслідок, галузь втрачає свої позиції на вітчизняному ринку [10, 122].

Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність української продукції легкої промис-

ловості є: природні, трудові, наукові і виробничі ресурси, умови попиту на внутрішньому ринку, наявність споріднених галузей, пов'язаних з потенційно конкурентоспроможними галузями, стратегія підприємств щодо досягнення конкурентних переваг і характер конкурентної боротьби на внутрішньому ринку. Ще одним вагомим фактором впливу на формування конкурентоспроможності української економіки є роль уряду. Вагомість цього фактора істотно підвищується на перехідному етапі формування державної економічної політики, спрямованої на подолання кризи і подальше економічне зростання.

Нині в Україні іноземні кредитні кошти, отримані від міжурядових і міжбанківських угод, здебільшого використовуються на закупівлю готової продукції країн-кредиторів. Хоча, очевидно, доречнішим є вкладання коштів в експортоспроможні галузі економіки та розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, що випускають кінцевий продукт, конкурентоспроможний на зовнішньому ринку [7, 48].

Це створює ситуацію, коли експорт продукції стає єдиним фактором забезпечення конкурентоспроможності для підприємств. У свою чергу, залежність від зовнішніх ринків за загальної політичної і економічної слабкості України не дає змогу державі забезпечити інтереси українських виробників на зовнішніх ринках. Тому навіть такий позитивний фактор, як експорт продукції, має певні ризики. Невиважена політика щодо приватизації і реструктуризації провідних

підприємств, потенційно конкурентоспроможних і експортоспроможних галузей української економіки призводить до їх занепаду. Політика стимулювання підприємств з метою створення конкурентоспроможної продукції залишається недостатньо ефективною, неефективними залишаються державні заходи у сфері демонополізації і запобігання недобросовісній конкуренції на ринках харчової продукції, сировини і матеріалів для легкої промисловості, нафтопродуктів [7, 48].

На шляху становлення сучасних чинників конкурентоспроможності українського експорту стоїть низка серйозних структурних проблем, які ускладнюють повноцінне залучення національних конкурентних переваг. Серед них [7, 49]: довготривала тенденція до зменшення попиту та цін на світових ринках товарів традиційного українського експорту; посилення міжнародної конкуренції на тлі зростання державної підтримки експорту та активного застосування захисних заходів в інтересах національних виробників у провідних країнах світу; збереження тенденції дискримінації українських товарів на зовнішніх ринках, у тому числі негласні домовленості про витіснення або обмеження допуску України на перспективні ринки; стрімке підвищення вимог споживачів до якості, сервісного супроводу, технологічного рівня продукції; недостатні обсяги інвестицій в технологічне та організаційне оновлення українських підприємств, що перешкоджає збільшенню їхньої конкурентоспроможності та поширенню на нові світові ринки; відсутність цілеспрямованої

та послідовної політики державної підтримки розвитку експорту, непрямі перешкоди для експортерів у вигляді реальної ревальвації гривні, неповернення ПДВ, несприятливий підприємницький клімат усередині країни загалом тощо; нерозвиненість інфраструктури, організаційно-правової, інформаційної, фінансової підтримки і супроводу експортерів; непривабливий імідж України, який склався у світі через численні публікації в зарубіжних засобах масової інформації стосовно поширення корупції, злочинності, “тіньової” економіки, технологічної відсталості української економіки тощо; це знижує привабливість марки “зроблено в Україні” та є причиною відмови частини потенційних зарубіжних партнерів від ведення бізнесу з українськими компаніями.

Очевидно, що конкурентоздатність товарів легкої промисловості може бути забезпечена своєчасними процесами регулювання своєї господарської діяльності, які все частіше потребують уваги керівництва підприємства. Управління підприємствами легкої промисловості має спрямовуватися на ефективне функціонування і підвищення їх конкурентоздатності [9, 147]. Нині на ринку товарів легкої промисловості завданням кожної фірми є скорочення витрат, зменшення собівартості продукції для того, щоб споживачі могли придбати її за дещо нижчими цінами і віддавали перевагу вітчизняним товарам.

Фахівці відзначають, що головною проблемою в галузі легкої промисловості України є не лише поганий матеріально-технічний стан підприємств,

а й недостатньо організована система управління. Більшість підприємств позбавлені сучасних інформаційних технологій і навіть елементарних засобів комунікацій, що ізолює їх від світового ринку. До того ж у динамічному середовищі бізнесу з коротким життєвим циклом товарів та послуг, глобальними ринками і складними ланцюжками виробництва та збуту продукції підприємства безперервно шукають засоби зменшення витрат, збільшення доходів та покращення якості продукції [9, 160].

Для покращення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості можна запропонувати розвиток галузі у вигляді концептуальної моделі [5, 80]: державне реформування (розробити програму розвитку легкої промисловості; створити привабливі умови для заохочення висококваліфікованих кадрів і науковців на підприємстві, розробити законодавчі акти, які сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості галузі); цільове фінансування (створити при Міністерстві промисловості України відділ фінансування підприємств легкої промисловості, основними завданнями якого є розробка програм планування, контролю потоку грошових коштів, а також їх цільового використання; пошук можливих шляхів пільгового кредитування підприємств); маркетингова концепція управління підприємств (удосконалення асортиментного рівня відповідно до вимог споживача, управління ціновою політикою, введення сертифікації і методів підвищення якості продукції, розробка шляхів і методів просування продукції, пла-

нування виробництва відповідно до ринкових потреб).

Отже, стан легкої промисловості безпосередньо впливає на розвиток економіки України, оскільки визначає якість і конкурентоспроможність вітчизняної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. На цьому етапі розвитку легка промисловість України фактично зруйнована низкою об'єктивних та суб'єктивних чинників. Єдиним шляхом відновлення підприємств легкої промисловості є створення на базі ще існуючих, з метою збереження кваліфікованих кадрів, нових підприємств, ґрунтуючись на принципі формування конкурентних переваг.

Перспективою подальшого дослідження є визначення основних аспектів діяльності у напрямі розбудови легкої промисловості на засадах створення і подальшого розвитку конкурентоспроможності її підприємств.

Література

1. *Войнаренко М. П.* Стратегія розвитку легкої промисловості України // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2009. — № 6. — Т. 1.
2. *Закон України “Про Антимонопольний комітет України”* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
3. *Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції”* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>

4. *Закон України “Про захист економічної конкуренції”* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
5. *Линькова О. Ю.* Конкурентоспроможність легкої промисловості України та механізми її підвищення [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/>
6. *Марченко Т. І.* Значення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості // Первая Междунар. науч.-практич. конф. “Проблемы формирования новой экономики XXI века” (19 декабря 2008 года) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.confcontact.com/>
7. *Маталка С. М.* Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств: моногр. / С. М. Маталка. — Луганськ: Вид-во “Ноулідж”, 2011. — 211 с.
8. *Носова Н. І., Сараєва І. М.* Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі // Економічні інновації. — 2012. — № 47. — С. 165–177.
9. *Носова Н. І.* Проблеми розвитку підприємництва в легкій промисловості України // Економічні інновації: формування економічних стратегій розвитку підприємництва, регіону, держави: зб. наук. пр. — Одеса: ІПРЕД НАН України, 2009. — Вип. 38. — С. 144–161.
10. *Петрицька О. С.* Законодавче регулювання маркетингової діяльності підприємств легкої промисловості // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2010. — № 6. — Т. 4.
11. *Портер М. Є.* Конкуренція: пер. з англ. — М.: Вільямс, 2005. — 608 с.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ

За сучасних умов розвитку світового господарства особливої актуальності набула проблема стратегічного планування діяльності підприємств як важливого елемента загального механізму управління. Досвід останніх років вказує на те, що існує безпосередній зв'язок між рівнем організації стратегічного планування на підприємстві і ефективністю функціонування цього підприємства. Щоб реалізувати власні резерви, кожному підприємству необхідно мати чітку систему внутрішнього стратегічного планування. В умовах динамізму зовнішнього середовища майже неможливо забезпечити нормальну роботу підприємства, звертаючи увагу тільки на внутрішні проблеми організації. Прискорення процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі, зміна позицій постачальників і споживачів, посилення конкуренції, інтенсивний науково-технічний розвиток призводять до того, що підприємствам складно передбачати майбутню ситуацію і пристосовуватись до неї. Саме концепція стратегічного планування дає змогу розробити комплекс засобів і методів, що забезпечують пристосування під-

приємств до ринкових умов господарювання.

Стратегічне планування забезпечує чітку роботу всіх структурних підрозділів підприємства, лежить в основі розробки системи взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стабілізацію економічної ситуації в організаціях і створення передумов для їхнього подальшого розвитку. Планування — надзвичайно важлива складова господарського механізму управління. Усі спроби створити організаційний та економічний механізми управління підприємствами ринкового типу без опрацювання і вдосконалення їхньої системи внутрішнього планування не можна вважати ефективними.

Питання теорії і практики стратегічного планування досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких А. Г. Балог, О. С. Виханський, І. Б. Гурков, О. А. Добровенко, Й. С. Завадський, О. О. Романов, А. С. Стерлин, І. В. Тулин, В. Л. Фесюк, Е. О. Юрій [1–9].

Грунтуючись на проведений аналіз праць науковців, можна стверджувати, що на сьогодні існує значна кількість різноманітних і доволі супе-

речливих підходів щодо здійснення стратегічного планування, що визначає необхідність у проведенні нового етапу дослідження у цьому напрямі.

Розглянемо стратегічне планування, зокрема висвітлення сутності процесу стратегічного планування, його етапів, принципів і завдань, особливостей розробки стратегічного набору підприємства, а також існуючих проблем стратегічного планування.

У сучасній науковій літературі термін “стратегічне планування” трактується по-різному [1–7]: як розробка стратегії і основних методів її реалізації; як функція стратегічного менеджменту; як процес проектування майбутнього організації з урахуванням змін, що відбулись у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Узагальнюючи наведені визначення, можна схарактеризувати стратегічне планування як комплексний набір дій і рішень, які здійснюються керівниками підприємства та пов’язані з розробкою набору стратегій і методів їх реалізації, що враховують всі особливості функціонування цього підприємства і спрямовані на досягнення його цілей.

Основна мета стратегічного планування — забезпечення високо-ефективної, раціональної і впорядкованої діяльності всіх підрозділів підприємства, що відповідатиме досягненню його основних цілей, місії.

У країнах з розвинутою економікою зазвичай застосовується ринкове (маркетингове), ділове і стратегічне планування [5].

Науковці [2; 4; 7] дійшли висновку, що в процесі стратегічного пла-

нування вирішуються такі основні завдання: пристосування до умов зовнішнього середовища; розподіл ресурсів; внутрішня координація; організація стратегічного передбачення.

Загалом стратегічне планування має ґрунтуватись на таких принципах: 1. Принцип динамічної рівноваги — означає, що у процесі визначення цілей і планування основних показників діяльності можливе підвищення темпів зростання доходів над темпами зростання витрат. 2. Принцип участі, який полягає в обов’язковій участі в процесі планування керівників усіх ланок і спеціалістів. 3. Принцип безперервності, який полягає в тому, що постійно слід переглядати очікувані результати діяльності підприємства і фактори, на яких вони ґрунтувались, зважаючи на зміни у зовнішньому середовищі. 4. Принцип інтеграції — це узагальнення планів різних рівнів ієрархії і координація планів одного рівня.

У праці А. С. Стерліна та І. В. Туліна [7] зазначається, що сучасний підхід до планування передбачає його взаємозалежність, а також інших функцій і видів діяльності підприємства та вказує на необхідність врахування цього зв’язку під час проектування систем планування на підприємстві.

На практиці стратегічне планування містить такі етапи: прогнозування, проведення аналізу з метою передбачення можливостей і загроз (SWOT-аналіз); розробка і вибір варіантів розвитку, що включає порівняння і оцінку альтернатив; формування цілей, визначення строків їх

досягнення; розробка програми дій і складання графіка виконання робіт; формування бюджету; визначення потреби у фінансових ресурсах, їх розподіл за видами робіт і плановими етапами.

Стратегічне планування містить розгалужену систему планів — довгострокових, середньострокових, річних, оперативних, функціональних. Основну роль у стратегічному плануванні відіграє довгострокове планування.

Більшість науковців [1–3; 5; 8] термін “стратегія” розглядають як програму дій, набір правил і заходів із досягнення стратегічних цілей. Тобто стратегія — це прийнята концепція, що містить основні довгострокові цілі і завдання, прийнятий курс дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегічне планування передбачає формування стратегічної піраміди — набору стратегій організації, що розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях: 1) генеральна (корпоративна) стратегія — загальна стратегія підприємства, необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні; 2) ділова стратегія — для визначення кожного окремого виду діяльності підприємства; 3) функціональна стратегія — стратегія для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо; 4) операційна стратегія — більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торговельних регіональних представників та відділів.

Стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює підприємство у цілому.

У працях вітчизняних і зарубіжних учених наведено різноманітні можливі способи розробки стратегій [1; 3; 7]. Проте у сучасних ринкових умовах найчастіше і з найбільшою ефективністю застосовуються такі.

1. Головний стратегічний підхід — за якого керівник особисто виступає головним стратегом та впливає на оцінку стану середовища, альтернативні стратегії.

2. Підхід “делегування повноважень” — у цьому випадку відповідальний керівник передає повноваження щодо розробки стратегії своїм підлеглим. Керівник за допомогою звітів підлеглих та переговорів перебуває в курсі справ. Пропонує, якщо необхідно, допомогу. Такий стиль розробки стратегії має перевагу в тому, що дає змогу керівнику обирати серед різних стратегічних ідей та широкої участі і творчого внеску зі сторони керівників усіх рівнів.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід — це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку будуть підтримувати основні учасники. Найбільша перевага — працівник, якому доручено розробляти стратегію, повинен сам її виконувати.

4. Ініціативний підхід — керівник особисто не зацікавлений ні в розробці деталей стратегії, ні в очолюванні групи “генераторів ідей”. Радше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити

та втілити в життя ефективну стратегію. Такий підхід найкращий для диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розробку стратегії кожного підрозділу.

Деякі вчені [5; 9] зазначають, що нині все більшого значення набуває вибір моделі стратегії підприємства в умовах зростаючої конкуренції. Змістом стратегічного аналізу як складової планування є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення впливу конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі.

Стратегічний аналіз та планування із самого початку свого розвитку використовували SWOT-аналіз, матричні моделі. На сьогодні найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямів у діяльності підприємства є двовимірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників [3; 6]. Найпоширенішими показниками, які використовуються під час побудови матриць, є: частка ринку; темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства); перспективи окремої галузі або сектора економіки; конкурентоспроможність; оцінка споживачами виготовленої продукції; ефективність виробництва певного типу продукту тощо.

Отже, аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених довів, що поняття “стратегічне планування” розглядається з різних точок зору і має багатозначне трактування. Це дало можливість нам виокремити його основні ознаки і розкрити пов-

не та об’єктивне значення. Стратегічне планування можна визначити, як комплексний набір дій і рішень, які здійснюються керівниками підприємства і пов’язані з розробкою набору стратегій та методів їх реалізації, що зважають на всі особливості функціонування цього підприємства і спрямовані на досягнення його цілей.

Розуміння і дотримання розглянутих нами етапів стратегічного планування та його основних принципів є надзвичайно важливим для організації ефективної роботи підприємства. Також важливе значення для створення раціональної системи управління підприємством має правильне розуміння особливостей формування стратегічного набору, який розробляється на чотирьох організаційних рівнях. Найефективнішими способами розробки стратегій є головний стратегічний підхід, підхід “делегування повноважень”, спільний та ініціативний підходи.

Література

1. *Балог А. Г.* Упорядочивание процесса разработки стратегии предприятия // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2010. — № 6, Т. 3 (164). — С. 89–93.
2. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М.: Приор, 2011. — 324 с.
3. *Гурков И. Б.* Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка творческого синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. — 2007. — № 2. — С. 3–28.
4. *Добровенко О. А.* Еволюція поняття стратегічного планування // Формування ринкових відносин

- в Україні. — 2011. — № 8 (123). — С. 29–32.
5. *Завадський Й. С.* Менеджмент. — У 3 т. — Т. 1. — К.: Вид-во Європ. ун-ту. — 2006. — 542 с.
6. *Романов О. О.* Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність маркетингу // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2010. — № 6, Т. 3 (164). — С. 114–119.
7. *Стерлин А. С.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления / А. С. Стерлин, И. В. Тулин. — М.: Дело, 2005. — 428 с.
8. *Фесюк В. Л.* Окремі питання теоретичних засад стратегічного аналізу підприємства // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2009. — № 5, Т. 2 (136). — С. 185–188.
9. *Юрій Е. О.* Роль фінансового планування у процесі планування та реалізації стратегії // Наук. вісник Буковинської держ. фінан. академії: зб. наук. пр. — Вип. 3 (16). — Чернівці: Технодрук, 2009. — С. 37–43.

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

За висновками ООН та UNWTO (Всесвітня туристична організація), протягом останніх шести десятиліть туризм пережив період тривалого зростання та диверсифікації економіки туристичної індустрії й став одним з найбільших секторів економіки, які мають високу динаміку розвитку [9, 344]. У багатьох країнах туризм відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту, активізації зовнішньоторговельного балансу, диверсифікації економіки за рахунок галузей, які обслуговують сферу туризму, формуванні додаткових робочих місць і забезпеченні зайнятості населення. Туристична індустрія позитивно впливає на такі ключові галузі економіки, як транспорт і зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання, тобто є каталізатором соціально-економічного розвитку. Понад 50 галузей народного господарства залучено до індустрії туризму. Вони тісно взаємопов'язані і в умовах глобальної економічної нестабільності можуть принести чималий прибуток державі. За оцінками аналітиків, загальна сума надходжень від між-

народного туризму в світі досягла 1,3 трлн дол. США, або в середньому 3,5 млрд дол. США за день.

Індустрія туризму є одним із перспективних напрямів розвитку світогосподарських відносин, а в умовах трансформації економіки України, підвищення ефективності функціонування цієї галузі набуває особливої актуальності. Економічні перетворення, що відбуваються нині на теренах України, привертають увагу науковців і практиків до проблем підвищення якості надання послуг на підприємствах туристичної галузі.

Значний вклад у дослідження проблем розвитку туристичної галузі зробили наукові праці таких учених: Т. І. Ткаченко, Є. В. Ополченова, О. Л. Надібоїдзе, Г. Г. Надворна, М. А. Коргова, В. Ф. Кифяк, П. В. Іванюта, І. В. Зорін та ін. Більшість авторів (С. Г. Нездоймінов, Г. А. Симонян, М. П. Мальська) приходять до висновку, що динамічний розвиток світової туристичної галузі може зробити істотний поштовх для розвитку економіки в цілому.

Україна завдяки своєму унікальному природному і культурному по-

тенціалу, а також інтересу зарубіжних туристів як до нового напрямку, має всі підстави для розвитку всіх видів туризму.

Україна має в розпорядженні величезний потенціал як для розвитку внутрішнього туризму, так і для прийому іноземних мандрівників. У неї є все необхідне — величезна територія, багата історична і культурна спадщина, а в окремих регіонах — незаймана, дика природа. Окрім природних та історико-культурних передумов, розвитку в'їзного туризму сприяють деякі соціальні чинники: висока покупна здатність іноземних валют, забезпечення свободи переміщення на більшій частині території країни.

Сферу туризму України можна характеризувати за показниками туристичних потоків та діяльності за

різними видами туризму. Туристичні потоки класифікують за такими типами: потоки в'їзного туризму — туристична діяльність, яка характеризується кількістю іноземних громадян, які в'їхали в країну; потоки виїзного туризму — туристична діяльність, яка характеризується кількістю громадян країни, які виїхали за кордон з метою туристичної подорожі (службова, ділова, навчання, дозвілля, відпочинок, лікування, спортивний туризм, спеціалізований туризм тощо); потоки внутрішнього туризму — туристична діяльність, яка характеризується кількістю туристів, які подорожують своєю країною.

Динаміку основних туристичних потоків України представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Динаміка туристичних потоків в Україні в 2000–2012 рр.
(за даними Держстату України)**

Рік	Кількість громадян, які виїжджали за кордон	Кількість громадян, які відвідали Україну	Потоки туристів, які обслуговували суб'єкти туристичної діяльності			
			Всього	В'їзний туризм	Виїзний туризм	Внутрішній туризм
2000	13422320	6340940	2013998	377871	285353	1350774
2001	14849033	9174166	2175090	416186	271281	1487623
2002	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956
2003	14794932	12513883	2856983	590641	344332	1922010
2004	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261
2005	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318
2006	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145
2007	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316
2008	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880
2009	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170
2010	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299
2011	19773143	21415296	2199977	234271	1250068	715638
2012	21432836	23012823	3033647	269969	1956483	807195

Порівняльний аналіз вказує на те, що в 2000–2003 роках кількість туристів, які вїхали в Україну, була більшою, ніж кількість українських громадян, які виїжджали за кордон з метою туристичної подорожі. Аналізуючи динаміку туристичних потоків у 2002–2003 рр., можна дійти висновку, що збільшення потоків вїзного та внутрішнього туризму в Україні зумовлено відповідними пріоритетами державної політики щодо реалізації заходів Державної програми розвитку туризму на 2002–2010 рр. [3, 45].

Проте, починаючи з 2005 року, кількість іноземних громадян, які прибули в Україну з метою організованого туризму, мала негативну динаміку.

Економічна криза 2009 року вплинула на туристичні потоки в Україні, проте стабілізація на ринку вїзного та виїзного туризму спостерігалася вже в наступному 2010 році.

Науковці пояснюють зменшення туристичних потоків з періодом глобальної фінансової нестабільності та відповідними тенденціями в світовій економіці: скороченням робочих місць на підприємствах; заощадженням коштів населенням унаслідок зниження розміру заробітних плат, переводом на неповний робочий тиждень, скороченням посад; формуванням психології негативних очікувань у формі економії витрат [6, 71]. Іноземні туристи, які вїжджали в Україну, обирали недорогі туристичні продукти, ті громадяни, які могли дозволити собі витрачати на подорож більше коштів, обирали інші країни для туристичної подорожі.

Таким чином, переважна кількість іноземних та вітчизняних ту-

ристів воліють подорожувати без послуг українських туроператорів та турагентів, що вказує на недостатню якість послуг, які надають суб'єкти туристичної діяльності України. Негативна динаміка вїзного туризму позначилась на загальних витратах іноземців в Україні. У табл. 2 представлено динаміку балансу за статтею “Подорожі” за даними Національного банку України.

Аналіз динаміки активного та пасивного туризму показав, що в 2001–2003 рр. паралельно зі збільшенням кількості осіб, які відвідали Україну, та позитивним балансом вїзний/виїзний туризм збільшувався оборот міжнародних операцій, пов'язаних з подорожуванням та спостерігалось зростання додатного сальдо фінансового рахунку.

Наслідки світової фінансової кризи привели до скорочення загальних обсягів міжнародних операцій, пов'язаних з подорожуванням. Зменшилась частка послуг за статтею “Подорожі” в загальному обороті міжнародних послуг України з 28,8 % у 2008 р. до 27,5 % у 2009 р. [4].

Протягом 2009–2010 рр. відмічалась тенденція до істотного зниження загальних витрат іноземців в Україні. За даними Національного банку України, зниження загальних обсягів активного туризму відбувалось як за рахунок скорочення чисельності, так і зменшення витрат на одну поїзду [4]. У 2009 р. оборот від міжнародних послуг, пов'язаних з подорожуванням, зменшився на 29,44 %, проте спостерігалось позитивне сальдо експорту/імпорту фінансових потоків від надання туристичних послуг.

Таблиця 2

**Динаміка балансу за статтею “Подорожі” в млн дол. США
в 1998–2012 рр. (розроблено за даними Національного банку України)**

Рік	Експорт (активний туризм)	Імпорт (пасивний туризм)	Оборот	Сальдо
1998	315	340	655	–25
1999	327	346	673	–37
2000	394	470	864	–76
2001	573	566	1139	7
2002	788	657	1445	131
2003	935	789	1724	146
2004	1870	880	2750	990
2005	3125	2805	5930	320
2006	3485	2834	6319	651
2007	4597	3293	7890	1304
2008	5765	4023	9788	1745
2009	3576	3330	6906	246
2010	3788	3742	7530	46
2011	4294	4461	8755	–167
2012	4842	5104	9946	–262

У 2011–2012 роках спостерігалась загальна тенденція до збільшення дефіциту зведеного платіжного балансу України (2,5 млрд дол. США — у 2011 р. та 4,2 млрд дол. США — у 2012 р.). За висновками Національного банку України, формування дефіциту у 2012 р. було породжено розширенням від'ємного сальдо поточного рахунку до

14,8 млрд дол. США [5]. У 2012 р. загальний оборот міжнародних операцій, пов'язаних з послугами з подорожування, становив 9946 млн дол. США та збільшився порівняно з кризовим 2009 р. на 44,02 %. Доходи України від міжнародного туризму зросли на 12,76 %, незважаючи на загальну негативну тенденцію в Європі (–1,29 %) (табл. 3).

Таблиця 3

**Порівняльна динаміка доходів України від міжнародного туризму
в розрахунку на 1 млрд дол. США за 2006–2012 рр.
(розроблено за даними UNWTO)**

Рік	Доходи від між- народного туризму	Зміна щодо попереднього року		
		Абсолютний показник	%	
			Україна	Європа
2006	3,485	0,360	11,5	7,6
2007	4,597	1,112	31,9	14,9

2008	5,768	1,171	25,4	8,85
2009	3,576	-2,192	-38	-14,67
2010	3,788	0,212	5,93	-1,15
2011	4,294	0,506	13,4	13,22
2012	4,842	0,548	12,76	-1,29

Так, у 2011–2012 рр. вперше за останнє десятиріччя спостерігалось випередження темпів зростання чисельності подорожуючих українців порівняно з темпами зростання кількості іноземців, які вїхали в Україну. Тенденція кризових років до поступового скорочення додаткового сальдо за статтею “Подорожі” поступово переросло у від’ємне сальдо у розмірі 262 млн дол. США. З економічної точки зору такий вектор платіжного балансу означає перевищення імпорту фінансових потоків від надання туристичних послуг над експортом.

За висновками науковців, порушення пропорцій між вїзним та виїзним туризмом призведе до втрати потенційного доходу держави у валюті. Коментуючи ці цифри, вони констатують дуже низьку конкурентоспроможність туристичного ринку України, який характеризується незначними обсягами обслуговування іноземних громадян та розвитком малодохідних видів туризму, орієнтованого в основному на прості форми дозвілля та відпочинку [2, 257].

На міжнародному туристичному ринку Україна значно поступається в конкурентоздатності іншим країнам [1; 2]. З іншого боку, аналітики звертають увагу на збільшення конкуренції на міжнародному туристичному ринку [7; 8; 10]. З огляду на зазначені глобальні тенденції, євро-

пейські країни, розробляючи маркетингові стратегії розвитку туризму, визначають шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії за рахунок зміцнення інфраструктури туризму та вжиття заходів із забезпечення високої якості обслуговування та впровадження менеджменту якості (забезпечення пропорції ціна/якість, орієнтація на споживача та його потреби).

Таким чином, проведений аналіз вказує на те, що в умовах глобальної нестабільності туризм є однією з небагатьох галузей народного господарства, в яких спостерігається позитивна динаміка. У сфері туризму України спостерігається низка негативних тенденцій, які, зважаючи на великий мультиплікативний ефект туризму на пов’язані послуги, такі, як будівництво, транспорт, ремонт, торгівля та сільське господарство, можуть впливати на всю економіку країни.

Література

1. Дудко О. С. Індекс оцінки конкурентоспроможності туризму країни // *Культура народів Причорномор’я*. — 2012. — № 225. — С. 24–27.
2. *Економічні та гуманітарні напрями розвитку соціальної інфраструктури*: кол. моногр. / За наук. ред. В. М. Новікова. — К.: Ін-т демогр. та соц. досл. ім. М. В. Птухи, 2011. — 489 с.

3. *Кожухівська Р. Б.* Туризм в Україні: стан, фактори та перспектива розвитку // Інноваційна економіка. — 2012. — № 3 (29). — С. 43–49.
4. *Платіжний баланс і зовнішній борг України. 2009 рік.* — К.: Нац. банк України, 2010. — С. 75–78.
5. *Платіжний баланс і зовнішній борг України. 2012 рік.* — К.: Нац. банк України, 2013. — С. 86–89.
6. *Соловійов Д. І.* Аналіз тенденцій розвитку туристичної сфери України та науково-методичні напрями вдосконалення її державного регулювання // Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. — 2010. — № 1 (9). — С. 70–73.
7. *Blanke J.* The Travel & Tourism Competitiveness Index 2011: Assessing Industry Drivers in the Wake of the Crisis / Jennifer Blanke and Thea Chiesa / In: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011: World Economic Forum, Switzerland by SRO-Kundig. — 2011. — P. 3–34.
8. *Buhalis D.* Tourism Management Special Issue: The Competitive Destination Marketing the competitive destination of the future. — London: University of Westminster, 2011. — 30 p.
9. *Dwyer L.* Economic impacts of inbound tourism under different assumptions regarding the macro-economy/ L. Dwyer, P. Forsyth, J. Eugénio-Martín Madden, J. Morales, and R. Spurr // Current Issues in Tourism. — 2000. — Vol 3. — № 4. — P. 325–363.
10. *Hess R. L.* Tourism Competitive Analysis Study Williamsburg Marketing Research Task Force / The Mason School of Business College of William & Mary. — 2011. — 109 p.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегія підприємства — це довготермінові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [1, 63–64].

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання, яке впливає з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. В таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

Найрозповсюдженіша точка зору, заснована на дослідженнях М. Портера, передбачає фокусування на одній зі стратегій через їх фундаментальну несумісність [3, 247]. Таким

чином, якщо підприємство має кілька стратегій, то відповідні конкурентні переваги можуть бути досягнуті через концентрацію ресурсів на декількох самостійних напрямках.

Такий підхід у кінцевому результаті призведе до появи великої кількості виробничих структур, орієнтованих на різні стратегії конкуренції. Високі операційні витрати, нестабільність ринку, нестача дешевих ресурсів не дозволяють діяти згідно з такими рекомендаціями. Крім того, сучасні підходи в менеджменті вказують на те, що поєднання різних стратегій конкуренції в межах однієї бізнес-структури у деяких випадках навіть ефективніше — за умов правильної організації можливий ефект мультиплікації та отримання додаткових конкурентних переваг [2, 148].

Корпоративна (загальна) стратегія підприємства має відображати стратегію конкурентної боротьби, правила використання внутрішніх ресурсів, їх концентрацію на тих бізнес-одиницях, розвиток яких забезпечує ключові фактори успіху. Така стратегія може мати наступальний, оборонний або компромісний характер.

Систему стратегій фірми наочно зображено на рис. 1.

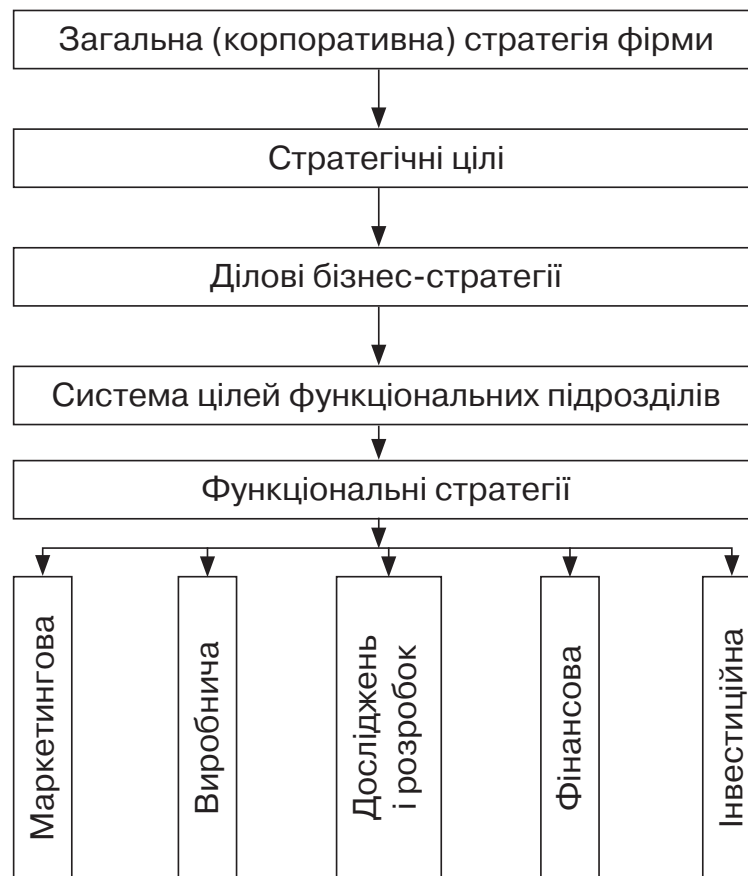


Рис. 1. Система стратегій фірми [3, 345]

У контексті викладеного вимагає дослідження ієрархія стратегій організації. Зазвичай стратегія необхідна як організації в цілому, так і окремим її підрозділам та функціональним відділам. Для диверсифікованої організації стратегія розробляється на 3-х організаційних рівнях, відповідно розрізняють: корпоративну, конкурентну, функціональну.

Основне завдання корпоративної стратегії — визначення шляху розвитку з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог і обмежень зовнішнього середовища. Процедура розробки корпоративної стратегії завершується формуванням плану (проекту) розвитку організації, в якому зазвичай відображено такі основні питання: вибір галузей і функціональних сфер діяльності; опис видів передбачуваних до ви-

пуску продуктів; складання переліку технологій, запланованих до використання; визначення типів необхідних ресурсів і джерел їх придбання.

Однією з видів корпоративної стратегії є фінансова стратегія, яка передбачає перспективне фінансове планування та побудову системи управління фінансовою діяльністю на перспективу. Перспективне фінансове планування є основною формою реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії підприємства та прогнозування його фінансової діяльності.

За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних

фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства.

Фінансова стратегія — це визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найефективніших способів і шляхів її досягнення.

Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику. Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових

цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку і спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. Під час розробки фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства.

Процес формування фінансової стратегії підприємства включає основні етапи, наведені на рис. 2.

Під час розробки фінансової стратегії підприємства важливим моментом є визначення періоду її реалізації, тривалість якого залежить насамперед від тривалості періоду формування загальної стратегії розвитку підприємства. Крім того, на нього діють такі фактори: динаміка

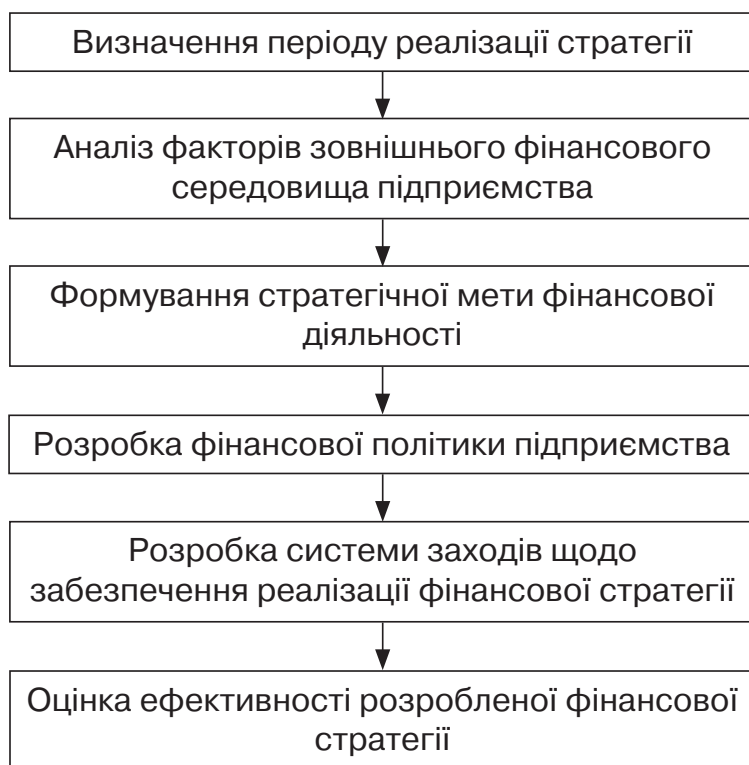


Рис. 2. Основні етапи розробки фінансової стратегії підприємства [4, 56]

макроекономічних процесів, зміни, що відбуваються на фінансовому ринку, галузева приналежність і специфіка виробничої діяльності підприємства.

У процесі формування фінансової стратегії значна увага приділяється аналізу факторів зовнішнього середовища, вивченню економіко-правових умов фінансової діяльності підприємства та врахуванню факторів ризику.

Формування стратегічної мети фінансової діяльності підприємства є наступним етапом стратегічного планування, головне завдання якого — максимізація ринкової вартості підприємства. Система стратегічних цілей підприємства має формуватися чітко й лаконічно, відображаючи кожен з цілей у конкретних показниках — нормативах. До таких нормативів належать: середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, що формуються із внутрішніх джерел; мінімальна частка власного капіталу; коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства; співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства тощо.

На базі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна.

Фінансова політика підприємства — це сукупність методів фінансового менеджменту, яка здійснюється у короткостроковому періоді та враховує фактори, що діють у цей час.

Підприємство формує фінансову політику під впливом трьох груп факторів [4, 158]:

I група — фактори мікроекономічного характеру — споживчий попит на продукцію (товари, послуги), які реалізує підприємство, та товарна пропозиція; рівень цін на товари; конкурентне середовище підприємства; ринкова частка підприємства та його конкурентоспроможність.

II група — фактори макроекономічного характеру — податкова політика; оплата праці; регулювання доходів та цін; кредитно-грошова політика; кон'юнктура ринків ресурсів та капіталів.

III група — специфічні фінансові фактори — фактори часу, інфляція, ризику.

Фінансова стратегія розробляється з урахуванням факторів ризику, а саме: інфляційних коливань, ризику неплатежів, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин. Для забезпечення реалізації фінансової стратегії розробляється система заходів, на основі якої на підприємстві формуються “центри відповідальності”, визначаються права, обов'язки і міра відповідальності їх керівників за результати реалізації фінансової стратегії підприємства.

Заключним етапом розробки фінансової стратегії підприємства є оцінка її ефективності. Така оцінка може ґрунтуватися на прогнозованих розрахунках різних фінансових показників, а також на основі прогнозу динаміки нефінансових результатів реалізації розробленої стратегії, таких як зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів тощо.

Основою фінансового прогнозування є узагальнення та аналіз на-

явної інформації з наступним моделюванням і врахуванням факторів можливих варіантів розвитку ситуації та фінансових показників. Методи і способи прогнозування мають бути достатньо динамічними для того, щоб своєчасно врахувати ці зміни.

Результатом перспективного фінансового планування є розробка таких трьох основних документів [4, 158]:

- 1) прогнозний звіт про фінансові результати (про прибутки та збитки);
- 2) прогноз руху грошових коштів (баланс грошових потоків);
- 3) прогноз балансу підприємства.

Прогнозний звіт про фінансові результати визначає обсяг прибутку, який буде отримано в наступному періоді.

Прогноз руху грошових коштів відображає рух грошових потоків за операційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю. Він дає можливість визначити джерела капіталу й оцінити його використання в наступному періоді. За допомогою прогнозу руху грошових коштів можна визначити, скільки грошових коштів необхідно вкласти в господарську діяльність підприємства, синхронність надходження і витрачання грошових коштів, що дає можливість визначити потребу в залученні капіталу й перевірити майбутню ліквідність підприємства. Після складання прогнозу руху грошових коштів розробляється стратегія фінансування підприємства.

Прогноз балансу підприємства входить до складу директивного фінансового

планування. Баланс підприємства — це зведена таблиця, в якій відображено джерела капіталу (пасив) і його розміщення (актив). Баланс активів і пасивів необхідний для того, щоб оцінити, в які види активів спрямовуються грошові кошти і за рахунок яких джерел (пасивів) передбачається створення активів. Структура балансу, що прогнозується (як правило, на майбутній трирічний період), відповідає загальноприйнятій структурі балансу підприємства, оскільки за вихідний береться бухгалтерський баланс підприємства на останню дату.

Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується за умови, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям підприємства, коли чітко організовано фінансове керівництво, а методи його є гнучкими та адекватними змінам фінансово-економічної ситуації.

Література

1. Гончарук А. М. Проблеми стратегічного управління підприємством / А. М. Гончарук // Вісник КІБІТ. — 2005. — № 2 (3). — С. 63–64.
2. Должанский И. З. Конкурентоспособность предприятия [Текст] / И. З. Должанский. — Донецк: Норд-Пресс, 2005. — 361 с.
3. Ковтун О. В. Стратегія підприємства: підручник / О. В. Ковтун. — Л.: Новий світ–2000, 2009. — 680 с.
4. Рисних Є. Г. Основи фінансового менеджменту. — К.: Альма Матер, 2010. — 344 с.

А. Д. ЧЕРНЯВСЬКИЙ

академік Міжнародної Кадрової Академії, м. Київ

Є. В. КОНОПЛЯСТИЙ

докторант

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ СИСТЕМОЮ МІСТА КИЄВА

Істотною ознакою ХХ століття стало створення низки смертельних загроз розвитку та існуванню людства, як наслідок нагромадження помилок у ставленні до довкілля, ігнорування очевидних сигналів природи про шкідливість та непередбачуваність недалекоглядних дій.

Світ вступив у третє тисячоліття з низкою проблем, що накопичилися та проявилися у деградуючій екологічній та соціально-економічній планетарній системі. Світова спільнота усвідомила необхідність нагальних адекватних дій з активізації захисту довкілля. У їх здійсненні пріоритетна роль відводиться Україні, яка опинилася в епіцентрі екологічної та соціально-економічної планетарної кризи. Її причини: успадкування споживчих принципів радянської економіки; стереотип мислення, що зберігся у більшості та полягає в безініціативності та пасивному виконанні чужої волі в ім'я інтересів певних кланів з простою метою фізичного виживання; безмежна корумпованість усіх органів влади та правопорядку; відсутність на державному та регіональному рівнях яскравих, авторитетних, морально чистих, етично привабливих, ціле-

спрямованих політичних, економічних та соціальних лідерів у країні; природні катаклізми та техногенні катастрофи; генетичні аномалії та несприятлива для розвитку демографічна ситуація; виснаження та засмічення внаслідок безгосподарності та варварського, безвідповідального використання раніше виснажених та наявних природних ресурсів тощо.

Зважаючи на фактори зростаючого антропогенного впливу на природну систему, змінюється загальна екологічна система через постійну зміну геометричної прогресії абіотичних та біотичних факторів у просторовому часі, які в майбутньому уможливають численні екологічні катаклізми. Безперервний процес втручання в основні чинники існування біологічного різноманіття видів — атмолітогідробіосферу (повітряний, земельний, водний, рослинний та тваринний, зокрема людину, простір) у глобальних масштабах змушує констатувати загрозу голоду, захворювань, соціальних конфліктів та зникнення самої біосфери. Від сьогоденної організації якісного управління охорони навколишнього середовища залежить якість існування наступних поколінь. Упровадження

в Україні систем автоматизованого управління, інтелектуальних систем, штучного інтелекту для створення екологічного моніторингу, розрахунків та пояснень вирішення наявних проблем з охорони довкілля, математичного моделювання в управлінні екологічних систем може відіграти важливу роль у прийнятті управлінських рішень.

Головним джерелом забруднень довкілля в місті Києві є автотранспорт: на його долю припадає 83 % (в самому Києві зареєстровано близько мільйона транспортних одиниць та кількості тисяч автівок, які щодоби проходять через місто транзитом). Теплоелектроцентралі та кількості підприємств, що знаходяться в межах міста дають 17 % забруднень. У таблиці наведено вартість утримання 1 м² зелених насаджень загального користування.

Незважаючи на те що в місті Києві проблемі захисту довкілля приділяється набагато менше уваги та коштів, ніж в інших столицях (як це видно з таблиці), надзвичайна різноманітність природи та фауни, географічне розташування міста й досі глобально змінює вигляд його природної екологічної системи.

З огляду на сучасну техногенну сферу та її вплив на довкілля,

урбанізацію природних територій, що не дає їм змоги самовідновлюватися, безконтрольне використання водних об'єктів та орних земель, засмічення твердими побутовими відходами околиць міста, безвідповідальне ставлення уряду України до вирішення виниклої ситуації в управлінні міста, ігнорування навіть очевидних сигналів природи щодо недалекоглядних дій призводить до катастрофічних наслідків та руйнування екологічної системи.

Невизначеність та багатовекторність у прийнятті управлінських рішень щодо екологічних систем на нинішньому етапі розвитку муніципального управління Києва призвели до неефективного використання природи та фауни, неефективного управління природоохоронною діяльністю, що ставить під сумнів існування цілісної системи екологічного управління.

Виходом з цієї ситуації може стати впровадження системи екологічного менеджменту в муніципальне управління м. Києва з врахуванням можливостей математичного моделювання, систем моніторингу, систем автоматичного та антикризового управління.

Необхідність упровадження новітніх систем екологічного менедж-

Порівняльна вартість утримання 1 м² зелених насаджень загального користування міста Києва та інших міст

№ пор.	Регіон	Одиниця виміру	Вартість утримання 1 м²
1	м. Пекін (КНР)	Долар США	12
2	м. Париж (Франція)	Євро	3
3	Німеччина	Євро	5
4	м. Київ (Україна)	Гривня	3

менту в управлінні містом визнається різким погіршенням екологічного стану, закономірними тенденціями розвитку сучасного міста, такими як диференціація розміщення виробництв, житлової забудови, культурних, торгівельних та розважальних центрів, інфраструктури та інженерних мереж і насамперед зелених насаджень загального користування.

Основним кроком до створення системи екологічного менеджменту у сфері муніципального управління є чітке усвідомлення наявності екологічного аспекту в діяльності будь-якого підрозділу Київської міської державної адміністрації. Рушієм упровадження системи екологічного менеджменту має стати стратегічна екологічна політика муніципалітету, яка має бути зрозумілою для зацікавлених сторін міської громади для прийняття зважених рішень.

Територіальна громада міста Києва є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій та повноважень, тому Київська міська рада (Київська міська державна адміністрація) як представник громади повинна вирішувати всі питання місцевого значення, сприяти зміцненню громадської злагоди та політичної стабільності.

Зважаючи на спеціальний статус міста Києва (Конституція України, Закон України “Про столицю України — місто-герой Київ”, Статут територіальної громади міста Києва) та історичне місце міста у світовій культурі, передбачають необхідність обрання мешканцями депутатських районних у м. Києві рад, як представників районних громад. Із

бюджету м. Києва урядом України було незаконно вилучено левову частину бюджету м. Києва (у 2012 р. — 7,2 млрд грн, у 2013 р. (за даними експертів) — 8,2 млрд грн) для покриття дефіциту Державного бюджету України.

Виконання основних законів, які стосуються статусу м. Києва, приведе до вирішення основних проблем, що постійно відкладаються на невизначений термін. Ці проблеми — забезпечення якісною питною водою, будівництва мостів, естакад, транспортних розв'язок та шляхопроводів, інфраструктурні перетворення (створення лівобережного бізнес-центру біля станції метро “Лівобережна”), заміна існуючих теплоносіїв, інженерних мереж та шляхопроводів на альтернативні джерела енергії, новітні технології (сортування, рециклінг твердих побутових та будівельних відходів тощо).

Питання озеленення міста Києва є ключовим для розв'язання складної екологічної ситуації, комфортного проживання киян, інвестиційної привабливості та повернення Києву іміджу “зеленої столиці Європи”.

До основних позитивних аспектів управління екологічними системами належать: упровадження європейського досвіду; адаптування досягнень до реалій міста; збереження та реконструкція наявних зелених насаджень; планування нових рекреаційних зелених зон у районах нової забудови (залучення до комісій із введення в експлуатацію новобудов повноважних фахівців з озеленення); обговорення та участь громади у конкретних тематичних соціальних проєктах, спрямованих на розвиток за-

гальноміській концепції благоустрою; впровадження систем моніторингу математичних моделей АСУ в управління екологічної системи.

На підставі зазначеного пропонується інноваційна стратегія управління екологічними системами міста Києва, а саме:

1. Упровадження моделей системи автоматичного управління: для вирішення стратегічно важливих закономірностей соціально-політичного спрямування (концепція та стратегія); для поліпшення формування інвестиційної політики (постійне поліпшення процесів); для оцінювання найголовніших векторів економічного ефекту від здійснення інновацій у сфері екології та впровадження нововведень (визначення ефективності інноваційної діяльності); для регулювання транспортних потоків (за відхиленням та збуренням); для утримання екологічних систем (залучення новітніх технологій моніторингу робіт без залучення людських ресурсів).

2. Децентралізація влади та делегування управлінських повноважень районним громадам.

3. Створення лівобережного бізнесового центру біля станції метро “Лівобережна” на базі адміністративної будівлі, законсервованої в 1994 р.

4. Для захисту атмосферного повітря в місті Києві необхідно заборонити використання автомобілів на території Києва в межах окружної дороги. На окружній дорозі побудувати швидкісну монорельсову дорогу. Побудувати за окружною дорогою паркінги на 1–1,2 млн автомобілів. У межах міста Києва вико-

ристовувати тільки електромобілі, електромотоцикли та інший електротранспорт.

5. Для забезпечення потреб населення продовольством та товарами побудувати за межами окружної дороги складські приміщення та промислові підприємства.

6. Усі забруднюючі промислові підприємства міста Києва, які знаходяться в межах окружної дороги, перенести за неї.

7. Побудувати за окружною дорогою лівобережжя заводи з виготовлення електромобілей, електромотоциклів, електромопедів, електровелосипедів тощо.

8. Ліквідувати ТЕЦ-5, ТЕЦ-6 та застарілі об’єкти енергетики, що забруднюють атмосферу в місті.

9. Перейти на систему електричного обігріву житла та інших альтернативних засобів.

10. Заборонити реєстрацію автотранспортних засобів у місті Києві без наявності у власника паркінгу за окружною дорогою.

11. Заборонити водоочищення хлорвміщуючими засобами; впровадити стаціонарне водоочищення.

12. Впровадити систему очистки стічних вод в усіх житлових та муніципальних об’єктах для повторного використання та зливу очищених вод.

13. Ліквідувати Бортницьку станцію аерації. Впровадити локальні районні та групові засоби очищення стічних вод.

14. Заборонити складання твердих побутових та будівельних відходів на полігонах; впровадити переробку безпосередньо на стихійних звалищах, а згодом встановити у

кожному кварталі міста пересувні пункти переробки.

15. Заборонити спалювання опалого листя та гілля; впровадити збір, переробку та компостування.

16. Заборонити відчуження лісопаркових зон та земель “Київських островів”; започаткувати на островах оздоровчо-спортивні та науково-технічні комплекси.

17. Заборонити встановлення рекламних білбордів на газонах.

18. Упровадити альтернативне озеленення (вертикальне, дахове), альтернативну рекламу (фітореклама, зелена реклама, клумби на асфальті, реклама на паркових малих архітектурних формах).

19. Реконструювати тепличні комплекси та розсадники міста Києва.

20. Заборонити використання сольових сумішей у боротьбі з оже-

ледицею; впровадити використання органічної суміші.

21. Впровадити підготовку фахівців з екологічного менеджменту у вищих навчальних закладах.

22. Сформувати поетапну методику сценарного планування в управлінні.

Запропоновану стратегію можна реалізувати до 2040 р. Реалізація цієї стратегії дасть змогу перетворити місто Київ у “зелену столицю Європи”, зекономити величезну кількість коштів, що наразі витрачаються на придбання нафто-газових ресурсів, використати надлишки електричної енергії, що виробляється атомними станціями України, підвищити тривалість життя киян, яка наразі становить 72 роки, що на 2 роки нижче, ніж загалом по Україні, в кілька разів зменшити онкозахворюваність киян, яка наразі найбільша в Україні.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Різноманітність методичних підходів і показників конкурентоспроможності підприємства, що використовуються, значною мірою зумовлена відсутністю системи принципів дослідження і оцінки цієї категорії.

На думку авторів, до таких принципів слід віднести: системність; об'єктивність; динамічність; безперервність; оптимальність; конструктивність.

Принцип *системності* в дослідженні конкурентоспроможності підприємства впливає з їхнього характеру самої аналізованої категорії. Основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть бути результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та зумовленого ними синергічного ефекту.

Обов'язковою умовою є дослідження впливу чинників з урахуванням подвійного характеру цього впливу. З одного боку, об'єктивною передумовою високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарської діяльності є забезпеченість підприємства виробничими ресурсами: природними, трудовими, основним і оборотним капіталом тощо. З другого — ефективність використання цих ресурсів, яка визначається здатністю підприємства не тільки адаптуватися до змін навколишнього середовища, а й формувати переважні зміни зовнішніх чинників. Інакше кажучи, об'єктом дослідження є і кількісні, і якісні параметри впливаючих чинників у їхньому взаємозв'язку.

Принцип системності має винятково важливе значення для прогнозування конкурентних позицій підприємства, і, особливо, для реа-

лізації процесу управління конкурентоспроможністю, оскільки вплив на окремі чинники внутрішнього середовища не завжди приводить до адекватної зміни результуючого показника.

Одним із аспектів системного підходу до дослідження конкурентоспроможності підприємства є *комплексність*, під якою в цьому конкретному випадку розуміється не тільки необхідність урахування й аналізу всього спектра впливаючих чинників, а й органічне поєднання проаналізованих методологічних підходів. Результати дослідження конкурентоспроможності підприємства мають поєднувати і оцінку ефективності процесу його адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються, і міру реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства щодо одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння.

Принцип *об'єктивності* дослідження і оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що результати цього дослідження повинні відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання, ґрунтуватися на достатньо повній і достовірній інформації про внутрішні і зовнішні умови його функціонування. Реалізація цього принципу вимагає насамперед забезпечення сумірності і порівняності всіх компонентів оцінки. При цьому під час дослідження необхідно привести всі аналізовані параметри і показники до зіставного вигляду за цілою низкою параметрів. З цієї точки зору використання тільки об'ємних (кількісних) показників є недостатнім.

Об'єктивність порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства насамперед залежить від того, які підприємства було обрано як база порівняння. Щодо цього існує дві точки зору: основою можуть бути підприємства-лідери [1, 4] або підприємства, що мають позиції, близькі до середньогалузевих. Тому перший з цих підходів є пріоритетним, оскільки саме він дає змогу виявити причини більш слабких конкурентних позицій і визначити шляхи реалізації резервів підвищення рівня конкурентоспроможності.

Міра коректності порівняння конкурентних позицій підприємства з обраною базою порівняння визначається такими умовами: сумірність характеристик продукції, що випускається, за ідентичністю потреб, що задовольняються з її допомогою; сумірність сегментів ринку, для яких була призначена продукція, що випускається; сумірність за асортиментом продукції і структурою видів діяльності підприємств; сумірність фази життєвого циклу, в якій функціонує підприємство.

Певною мірою перелічені умови кореспондуються з концепцією стратегічних груп (кластерів), які висунув у своїх працях М. Портер [2, 3], відповідно до якої рівень конкурентоспроможності підприємства може оцінюватися тільки в межах групи підприємств, що мають схожі ринкові позиції. Порівняльні оцінки конкурентних позицій двох або декількох конкуруючих підприємств, традиційно вживані в рамках існуючих методичних підходів, не відображають усіх особливостей конкуренції в галузі і національній економіці. Тому

принцип об'єктивності був пов'язаний не тільки з достовірністю, а й з повнотою кон'юнктурної інформації, що використовується.

Водночас абсолютизація цієї вимоги може призвести до зайвої громіздкості і навіть технічної неможливості дослідження й оцінки конкурентоспроможності, оскільки чинники, які впливають на конкурентні позиції підприємства виявляються через сотні параметрів і показників. Тому повноту обхвату початкової інформації слід обмежити вимогою розумної і необхідної достатності.

Одним з найважливіших принципів дослідження і оцінки конкурентоспроможності підприємства є принцип *динамічності оцінок*. І сама досліджувана категорія, і чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на неї, і міжфакторні взаємозв'язки слід розглядати як динамічні функції:

$$K = f(F, t), \quad (1) \quad F = w(t), \quad (2)$$

де K — конкурентоспроможність підприємства; F_t — чинники внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які, у свою чергу, є динамічними функціями; t — час.

Статичні оцінки, характерні для більшості з проаналізованих методичних підходів, можуть забезпечити тільки констатацію стану об'єкта дослідження в певні (і притому відносно короткі) проміжки часу, що є достатнім для цілей компаративного аналізу, але не характеризує динаміку та інтенсивність процесу розвитку і створення нових конкурентних переваг.

Природно, що зафіксувати рівень конкурентоспроможності підприєм-

ства в якийсь певний момент часу можна тільки за допомогою дискретної оцінки, проте для дослідження процесу розвитку слід аналізувати динамічний ряд таких дискретних оцінок. Основним завданням дослідження є не тільки і не стільки сама оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства, скільки прогнозування їх зміни і розробка на цій основі ефективних управлінських рішень.

З принципом динамічності оцінок найтісніше пов'язаний принцип *безперервності*. Рівень конкурентоспроможності підприємства по суті є не тільки динамічною функцією чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а й характеризується безперервністю. Тому дискретні оцінки не завжди дають можливість уловити стрибкоподібні зміни чинників, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства і вчасно реалізувати відповідні управлінські дії. У цьому значенні доцільним і необхідним є створення на рівні підприємства системи моніторингу як власне конкурентних позицій, так і чинників конкурентоспроможності. Тільки на такій основі можна розробити ефективну і раціональну конкурентну стратегію підприємства.

Принципи об'єктивності, безперервності і динамічності оцінок до певної міри є аспектами принципу системності, проте та роль, яку вони відіграють у дослідженні конкурентоспроможності підприємства, зумовлює доцільність виділення їх як самостійних принципів.

Характерною особливістю досліджуваної категорії є багатоваріант-

ність шляхів і методів досягнення одного і того самого результату: однакові зміни рівня конкурентоспроможності підприємств можна отримати за допомогою управлінських дій на різні групи чинників або різної інтенсивності регулювання одних і тих самих чинників. Причому міра ефективності регулювання (з урахуванням різночасовості витрат і результатів, а також різного характеру конкурентних переваг, що досягаються) може бути різною.

Така багатоваріантність шляхів досягнення результату є наслідком наявності широкого спектра конкурентних переваг різної природи і з різною стійкістю. Тому необхідним принципом дослідження конкурентних позицій підприємства є принцип *оптимальності*, відповідно до якого об'єктом дослідження є не тільки сам рівень конкурентоспроможності, а й міра ефективності його досягнення.

Будь-яку управлінську дію, що має на меті підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства щодо оптимальності обраного варіанта регулювання, можна оцінити за різними критеріями: збільшення обсягу продажів, підвищення якості продукції, ефективність виробничо-господарської діяльності тощо.

Оптимальні, з позицій одного із вказаних критеріїв, варіанти управлінської дії можуть виявитися нерациональними або навіть неприйнятними з погляду інших обраних критеріїв. Тому принцип оптимальності припускає комплексну оцінку шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів щодо регулювання кон-

кретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток і підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Очевидно, що й підходи до оцінки результатів управлінської дії не можуть обмежуватися тільки конкретним кількісним результатом, зафіксованим у певний проміжок часу, оскільки майже будь-яка регулююча дія через внутрішньосистемні взаємозв'язки і наявність синергічного ефекту характеризується не тільки множинністю, а й різночасовістю отриманих результатів.

Принцип *конструктивності* визначається практичною спрямованістю самого дослідження конкурентоспроможності підприємства відповідно до поставленої мети, оскільки результати такого дослідження мають не тільки визначити і зафіксувати досягнутий рівень конкурентоспроможності, а й показати конкретні шляхи його підтримки і підвищення. Відповідно до цього принципу виникла потреба у побудові чіткої логічної послідовності проведення дослідження.

Загальна схема проведення дослідження конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сформульованих принципів має складатися з таких етапів: 1. Виявлення впливаючих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також оцінка значущості цих чинників. 2. Угрупування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових і міжгрупових взаємозв'язків. 3. Оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства і кількісне визначення

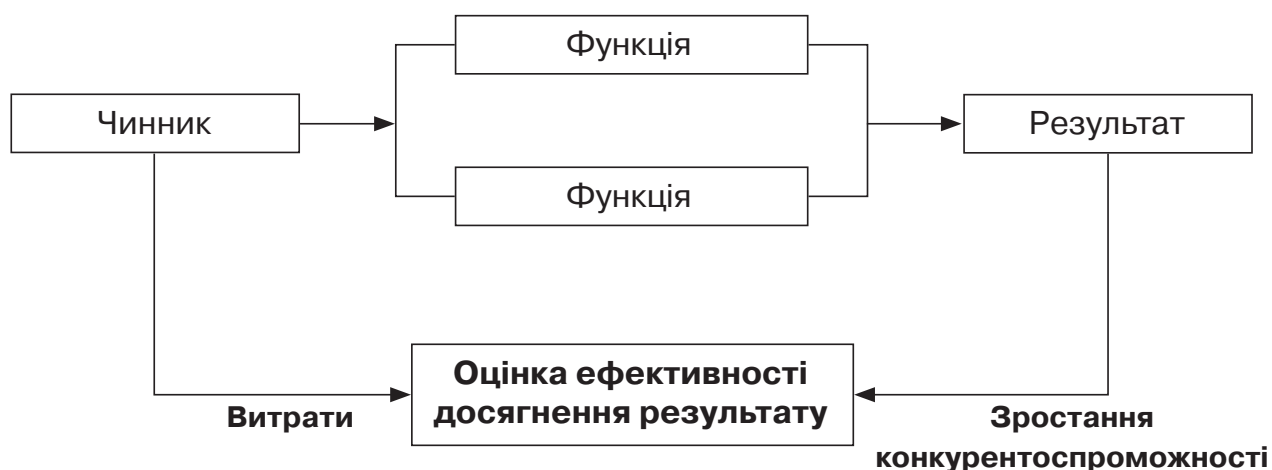
цього рівня. 4. Прогнозування зміни включених у модель чинників під впливом зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища. 5. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства. 6. Виявлення шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності. 7. Розробка комплексу заходів щодо реалізації виявлених резервів. 8. Оцінка прямих і непрямих витрат, пов'язаних з реалізацією розроблених заходів з урахуванням потенційних витрат. 9. Вибір критерію ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. 10. Визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих дій. 11. Ухвалення відповідних управлінських рішень.

Реалізація розроблених принципів дослідження і оцінки конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на використанні факторно-функціонального підходу. Відповідно до нього дія кожного окремого чинника та їх груп з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків здійснюється через відповідні функції, які, залежно від умов вну-

трішнього і зовнішнього середовища підприємства, в кожному конкретний проміжок часу можуть бути корисними, шкідливими, нейтральними або зайвими (дублюючими) з погляду досягнення кінцевого результату.

Залежно від характеру впливу чинника на підсистеми конкурентоспроможності підприємства його дію можна реалізувати за допомогою декількох (іноді різноспрямованих) функцій. Так, наприклад, підвищення якості сировини і матеріалів неоднозначно впливає на конкурентоспроможність підприємства: собівартість продукції при цьому за рахунок відповідного зростання цін на такі ресурси зростає, проте можуть істотно покращитися її споживчі властивості, що уможливить розширення ринку збуту, збільшення ціни реалізації і, зрештою, збільшення маси прибутку і рівня конкурентоспроможності.

Принципова схема факторно-функціонального аналізу (див. рис.) припускає можливість оцінки не тільки міри впливу аналізованого чинника, а й ефективності відповідних управлінських дій.



Принципова схема факторно-функціонального аналізу

Отже, ефективність управлінських дій можна виміряти співвідношенням результату (підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства) з витратами, пов'язаними з регулюванням цього чинника.

Література

1. *Стратегічне управління*: навч. посіб. / О. М. Тищенко, В. О. Могилко, В. М. Онегіна, В. Ю. Догадіна, О. А. Ященко, В. О. Голозубов. — Х.: Друкарня “Мадрид”, 2013. — 213 с.
2. *Портер М.* Конкуренция: учеб. пособие. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2001. — 495 с.
3. *Портер М.* Международная конкуренция: пер. с англ. / Под ред. В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — 806 с.
4. *Экономическая стратегия фирмы*: учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — 3-е изд., испр. — СПб.: СпецЛит, 2000. — 589 с.
1. *Стратегічне управління*: навч. посіб. / О. М. Тищенко, В. О. Могилко, В. М. Онегіна, В. Ю. Догадіна, О. А. Ященко, В. О. Голозубов. —

СУТНІСТЬ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ

Нині одним з найбільш часто застосовуваних корпораціями інструментів у процесі формування корпоративної стратегії є портфельні методи аналізу. Здебільшого вони застосовуються для аналізу ділового портфеля диверсифікованого підприємства, що при цьому розглядається як сукупність стратегічних бізнес-одиниць, що входять у його структуру.

Портфель підприємства, або корпоративний портфель, — це сукупність самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одній корпорації. Портфельний аналіз — це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрями й скорочення/припинення інвестицій в неефективні проекти. При цьому оцінюється від-

носна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з них. Передбачається, що портфель компанії має бути збалансований, тобто має забезпечуватися правильне сполучення підрозділів або продуктів, що потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що мають деякий надлишок капіталу.

Призначення методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити чітку картину формування витрат і прибутків у диверсифікованому підприємстві. Це, у свою чергу, вимагає ретельного аналізу можливостей і погроз для кожного господарського підрозділу (бізнес-одиниці). Портфельний аналіз забезпечує менеджерів інструментом аналізу й планування портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікованості діяльності багатогалузевого підприємства. Він

допомагає також введенню єдиної термінології й управлінської структури з метою полегшення комунікацій у середині підприємства.

Одним із найважливіших напрямів використання результатів портфельного аналізу є прийняття рішень про реструктуризацію підприємства з метою використання можливостей, що відкриваються, як усередині підприємства, так і поза його межами [2].

Портфельний аналіз призначено для вирішення таких проблем: узгодження бізнес-стратегій або стратегій господарських підрозділів підприємства. Воно покликане забезпечити рівновагу між господарськими підрозділами зі швидкою віддачею й напрямками, що готують майбутнє; розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами; аналіз портфельного балансу; встановлення виконавчих завдань; проведення реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація й інші дії зі зміни управлінської структури підприємства, розширення або скорочення бізнесу).

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства (за аналогією з розміщенням капіталів у фінансовій сфері) розроблено у 60-ті роки для вирішення завдань стратегічного управління на корпоративному рівні і є одним зі спеціалізованих методів стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) і технології, а також підприємства (ЖЦП), крива досвіду й база даних PIMS (Profit Impact Market Strategy) — “вплив ринкової стратегії

на прибуток”. Відповідно до цієї концепції будь-який товар або технологія з моменту його появи на ринку й до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, які містять упровадження, зростання, насичення й спад. На кожному етапі циклу виробник може реалізувати товар або продукт певної технології в тих або інших обсягах, що об’єктивно відображається займаною часткою ринку й динамікою продажів.

Матричний підхід завоював велику популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дає змогу досліджувати розвиток конкуренції у динаміці. Матриця — це двовимірний або багатовимірний графік, що ілюструє стратегічні позиції корпорації за обраними показниками. Найбільшого поширення отримали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися одне з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін.

Початком застосування матричного аналізу можна вважати 60-ті роки, коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Певний інтерес мають розроблені в середині 60-х років ХХ ст. матричні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Учені й практики розробили низку аналітичних методів і прийомів, які можуть бути корисними при ухваленні стратегічних рішень.

Загальні принципи, що використовуються у стратегічному управлінні підприємством при побудові матриць [1]:

1) побудова матриці відбувається на перехресті впливу обраних факторів (показників). Тобто матриця висвітлює взаємодію обраних показників при формулюванні корпоративної стратегії;

2) показники (фактори), які утворюють основу матриць, належать до різнорідних категорій: фактори, що характеризують ринок збуту (цільовий ринок) підприємства (темпи зростання ринку, привабливість ринку, стадія життєвого циклу галузі); фактори, що визначають саме підприємство в його цільовому ринку (відносна частка підприємства на цільових ринках, конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках, ринкові позиції підприємства);

3) кожна клітина матриці відображає певну стратегію відповідного рівня корпорації, що адекватна взаємодії обраних при побудові матриці показників.

Матричні методи оцінки слід застосувати під час прийняття стратегічних рішень і вибору відповідної корпоративної стратегії розвитку підприємства. Для цілей розробки стратегії кожен продукт підприємства, його господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що дає змогу порівнювати їх між собою та конкурентами.

Основні етапи матричного аналізу:

1. Під час проведення аналізу використовують ефективний методичний прийом, що полягає у вивченні окремого сегмента зовнішнього середовища підприємства з погляду

окремих тенденцій, можливостей і небезпек [3]. Одиницею такого аналізу є стратегічна зона господарювання, у межах якої визначають стратегічну бізнес-одиницю. Усі види діяльності підприємства (асортимент продукції) поділяються на стратегічні одиниці бізнесу. Далі оцінюються перспективи її розвитку з погляду стабільності, норми прибутку й зростання корпорації. Завдання ідентифікації або виділення бізнес-одиниць досить складне, особливо для великих корпорацій.

Вважається, що бізнес-одиниця має обслуговувати ринок, а не працювати на інші підрозділи підприємства. Якщо понад 60 % продукції виробничої одиниці використовується усередині підприємства іншою виробничою одиницею, то для цілей стратегічного аналізу доцільно розглядати ці два підрозділи як один об'єкт; мати своїх споживачів і конкурентів; керівництво бізнес-одиниці має контролювати ключові фактори, які визначають успіх на ринку.

Керуючись зазначеними критеріями, великі підприємства мають вирішувати, що собою являє бізнес-одиниця: окреме підприємство, підрозділ підприємства, продуктову лінію або окремий продукт? Відповідь залежить від сформованої на підприємстві структури управління. В організаціях з функціональною структурою управління як бізнес-одиниця виступає продуктовий асортимент, тоді як за дивізійної структури основною одиницею аналізу є господарський підрозділ.

2. Виділяються показники позиціонування, які будуть використовуватися в матричному аналізі.

3. Визначаються параметри матриці, щоб внести ясність щодо вихідної інформації й вибору змінних, за якими проводиться аналіз портфеля.

4. Створюється й аналізується база даних за різноманітними критеріями привабливості ринку, конкурентної позиції підприємства, його конкурентоспроможності й інших показників, які використовуються в конкретному матричному методі.

5. Визначається відносна конкурентоспроможність, здійснюється позиціонування, оцінюються наявні конкурентні переваги цих бізнес-одиниць і прогнозуються перспективи розвитку відповідних ринків на основі побудованої матриці ділового портфеля підприємства. При цьому різні консультаційні фірми пропонують різні критерії оцінки перспектив розвитку ринку й діяльності бізнес-одиниць на цих ринках.

6. Розробляється стратегія кожної бізнес-одиниці, і бізнес-одиниці зі схожими стратегіями поєднуються в однорідні групи.

7. Керівництво оцінює стратегії всіх підрозділів підприємства щодо їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, необхідні кожному підрозділу з метою створення гармонічного портфеля. На підставі такого порівняльного аналізу можна приймати рішення про коректування стратегій. Це найскладніший етап стратегічного управління підприємством, де відчувається чималий вплив суб'єктивного досвіду менеджерів, їх уміння прогнозувати й передбачати розвиток подій зовнішнього середовища, своєрідного "чуття ринку" та

інших неформалізовуваних моментів [4].

Існуючі матричні моделі покликані допомогти менеджерові прийняти найраціональніші рішення, але вони аж ніяк не можуть замінити самого менеджера. Це лише інструмент, що добре працює в досвідчених руках. Якщо виконати всі стадії портфельного аналізу, то менеджер отримає хороше визначення стратегічних одиниць бізнесу, їх положення на ринку, перспектив розвитку й внеску кожної бізнес-одиниці в корпоративний портфель. Тим самим буде сформовано повну картину корпоративного портфеля з урахуванням конкретних стратегій, вироблених для кожного виду бізнесу.

Портфельні матриці дають можливість узагальнити результати розробки стратегії й подати їх у наочній формі. Гадана простота цих методів оманна, тому що вони вимагають повної та надійної інформації про стан ринку, сильні й слабкі сторони підприємства і його основних конкурентів. Побудова портфельних матриць припускає проведення великої роботи з сегментації ринку, збирання інформації, що може бути відсутня в неприхованому вигляді.

Отже, розходження методів портфельного аналізу полягають у підходах до оцінки конкурентних позицій стратегічних одиниць бізнесу й привабливості ринку. Найвідоміші підходи, запропоновані Бостонською консультаційною групою (портфельна матриця БКГ) і консультаційною фірмою McKinsey ("екран бізнесу"). Однак у будь-якій двовимірній портфельній матриці різні види бізнесу

оцінюються іноді тільки за двома критеріями, при цьому безліч інших факторів (якість продукції, інвестиції тощо) залишається без уваги.

Література

1. *Куденко Н. В.* Маркетингові стратегії фірми: моногр. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
2. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. — 288 с.
3. *Мищенко А. П.* Стратегічне управління: навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 336 с.
4. *Стратегічне управління: навч. посіб.* / О. М. Тищенко, В. О. Могилко, В. М. Онегіна, В. Ю. Догадіна, О. А. Ященко, В. О. Голозубов. — Х.: Друкарня “Мадрид”, 2013. — 123 с.

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Зростання темпів соціально-економічного розвитку України ґрунтується на забезпеченні стабільності та поетапності розвитку економіки та народного господарства країни. Основою забезпечення такого розвитку є розробка достовірних програм стратегічного розвитку, макроекономічних прогнозів та формування на їхній основі можливих сценаріїв та перспектив економічного та фінансового розвитку. Особливо актуальним є дослідження напрямів стратегічного розвитку України на сучасному етапі.

На сьогодні одним з найголовніших завдань є дослідження напрямів стратегії економіки України та визначення заходів з боку органів державної влади щодо забезпечення умов для реалізації найбільш вдалого варіанту, що сприятиме значному прискоренню темпів економічного розвитку.

Серед іноземних дослідників, які вивчають проблеми вибору та розробки стратегії економічного розвитку країн світу можна виокремити дослідження А. Бліндера, М. Мелвіна, Ф. Фетча, М. Фрайа, Ф. Мишкіна тощо.

Вивченню стратегії соціально-економічного розвитку України у сво-

їх дослідженнях приділяє значну увагу велика кількість вітчизняних науковців. З-поміж них можна виокремити праці В. І. Міщенко, А. В. Сомика, Т. Г. Вахненко, Д. В. Полозенка, О. І. Петровської та ін. Проте на сьогодні малодослідженим залишається питання визначення оптимальних напрямів стратегічного розвитку нашої країни у наступних періодах.

Дослідимо можливі напрями стратегічного розвитку України, з огляду на економічну ситуацію.

Формування цілей подальшого еколого-економічного розвитку, врахування можливостей його реалізації для того чи іншого регіону та взаємоузгодження цільових установок різних держав у загальному світовому розвитку не здійснене без розробки комплексного детального перспективного плану сталого розвитку країни, тобто розробки стратегії сталого розвитку для кожної держави, зокрема світові.

Головними завданнями економічної політики держави на сучасному етапі є зростання обсягів ВВП, зниження темпів інфляції, зниження рівня безробіття та сприяння прискоренню темпів економічного зростан-

ня. На сьогодні, зважаючи на складну ситуацію, яка склалася у фінансовій сфері та економіці в цілому, для забезпечення умов виконання цих завдань важливою є розробка дієвої стратегії розвитку національної економіки.

Для прискорення темпів економічного піднесення України слід розглядати стратегію розвитку економіки з точки зору економічної безпеки. Головною метою стратегії економічної безпеки нашої країни є забезпечення такого економічного розвитку, за якого можливо було б створити умови для розвитку соціально-економічних інтересів громадян України, забезпечити макроекономічну стабілізацію, збереження цілісності держави, що й забезпечить її економічну незалежність.

Державна стратегія має включати характеристику зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці України, як умови, які створюють небезпеку життєво важливим економічним інтересам громадян, суспільства та держави. Реалізація державної стратегії має здійснюватись через систему показників — макроекономічних, екологічних, демографічних, технологічних та інших.

Сучасна ситуація в Україні, безумовно, складається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Однак однією з головних причин, що заважає просуванню ринкових перетворень, є відсутність досвіду ефективних механізмів державного регулювання економічних процесів у ринкових умовах. Незважаючи на зовні ринкову форму, стиль роботи виконавчої влади залишається здебільшого адміністративно-командним по суті.

Монетарна політика, навіть за умови успішного збереження стабільного валютного коридору та контролю за грошима, не зможе забезпечити макроекономічної стабільності без фіскального врегулювання, що є важливим засобом реформування. Дуже важливим є збереження низького рівня інфляції як вирішального компонента цього процесу.

Отже, підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що загрозу економічній безпеці становлять, насамперед, рекомендації та пропозиції щодо, по-перше, недоцільності державного регулювання макроекономічних процесів навіть за допомогою ринкових підойм — ціноутворення, капіталоутворення, валютного режиму, кредитно-інвестиційної політики зовнішньоекономічної діяльності та соціальних пріоритетів; по-друге, форсованих темпів роздержавлення та приватизації, незважаючи на відсутність відповідних умов; по-третє, жорстко ортодоксальної монетарної політики, що позбавляє уряд можливості здійснювати ефективне регулювання співвідношення між прибутком і собівартістю (у тому числі — таких складових останньої, як матеріальні затрати, заробітна плата, амортизація тощо) та послужила вагомою причиною руйнування макроекономічних пропорцій процесу відтворення, отже — і поглиблення економічної кризи.

Сучасна стратегія розвитку економіки України ґрунтується насамперед на основні напрями інтеграції, тобто участі в міжнародних організаціях та союзах, та напрями внутрішньої реорганізації структури

економіки та економічних інститутів відповідно до вимог ринкових відносин. Нині Україна є членом понад 40 міжнародних організацій, зокрема ООН, СНГ, Ради Європи, ВТО та ін. Стратегічними напрямками інтеграції є вступ до ЄС, формування більш тісних відносин з НАТО.

Основну увагу на шляху євроінтеграції України має бути відведено розробці та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на ринку ЄС з відповідними умовами та етапами підготовки внутрішнього економічного середовища до європейських вимог, а саме: досягнення європейського рівня продуктивності праці, прибутковості виробництва, заробітної плати тощо [2, 41–42].

Розуміючи важливість цієї проблеми, уряд України прийняв Програму діяльності Кабінету Міністрів “Єдність, конкурентоспроможність, нова якість життя (Конкурентна Україна)” до 2021 року, в якій зазначено, що “вирішення нагальних проблем економічного, соціального та гуманітарного характеру, забезпечення дотримання принципів демократії, прав і свобод громадян, підвищення добробуту населення і міжнародного авторитету України, побудова сильної конкурентоспроможної європейської країни є основними засадами державної політики уряду України на найближчу перспективу”. Як підкреслено в документі, “конкурентна економіка — це економіка, яка спроможна виробляти товари та послуги, що є конкурентними на європейському і світових ринках, з використанням конкурентних переваг, наявних мо-

тиваційних механізмів розвитку і конкурентної робочої сили” [3].

У період до 2021 р. відповідно до цієї Програми в Україні повинно бути забезпечене стійке економічне зростання, істотне підвищення рівня добробуту українського народу, зокрема: щорічне реальне зростання валового внутрішнього продукту на рівні 6 % та подвоєння за 5 років його номінальних обсягів за умови збереження незначних темпів інфляції; формування інвестиційного потенціалу економіки — частка валового нагромадження основного капіталу у структурі ВВП становитиме не менше 25 % у середньому за рік; зростання валового нагромадження основного капіталу в середньому за рік на 12 %; зростання експорту товарів та послуг на 9–10 % щорічно за умов зростання частки інноваційного продукту; зростання реальної заробітної плати в середньому за рік на 10 % [3].

Для успішної інтеграції України в європейський економічний простір варто наближати основні критерії власного розвитку до стандартів ЄС. Основою стратегії соціально-економічного розвитку на середньострокову перспективу має стати створення реальних передумов вирішення основного геополітичного завдання України — інтеграції до ЄС, що передбачає насамперед інституційні перетворення та реформи в соціально-економічній сфері.

На думку С. Л. Тігіпко, одним із наслідків глобалізації є зростаюча конкуренція на фінансових ринках, що вимагає розширення фінансового інструментарію, видів банківських послуг [6, 8].

Є. В. Ветров виокремлює два основних напрями стратегії розвитку національної економіки — стратегія оборонного та наступального характеру. Оборонна стратегія полягає в протистоянні негативному впливу глобалізації, забезпеченні цілісності держави та ефективному розвитку національної економіки, використовуючи прогресивні форми світогосподарських зв'язків, а також досягнення світової системи господарювання і потенціал власної економіки. Наступальна стратегія повинна мати довгостроковий характер, враховувати глобальні зміни світової системи господарювання, сприяти інтеграції економіки в світовий економічний простір. Важливим при цьому є використання власних можливостей, а участь зарубіжних партнерів має бути лише одним з компонентів економічної стратегії держави [5, 5].

Згідно з указом Президента України про “Стратегію економічного та соціального розвитку України “Шляхом європейської інтеграції” на 2012–2022 роки” [1] можна виділити основні напрями стратегії розвитку України.

Необхідним є зміцнення ресурсного потенціалу регіонів та підвищення їхньої конкурентоспроможності, забезпечення всебічного розвитку людського потенціалу та реалізація інноваційної політики в регіонах.

Стратегічним напрямом є вдосконалення механізмів управління регіональним розвитком. Слід створити дієву систему інституцій, які б мали можливість працювати на забезпечення сталого розвитку ок-

ремих територій, узгоджувати свою діяльність з іншими організаційними структурами. Існуючі в Україні агентства регіонального розвитку — це потенційна база вдосконалення інфраструктури регіонального розвитку. Регіональні агентства розвитку мають на меті поліпшення умов використання передових інноваційних технологій, підвищення інвестиційної привабливості регіонів, розширення залучення вітчизняних та іноземних інвестицій для регіонального розвитку, вдосконалення підготовки та перепідготовки відповідних фахівців з проблем регіонального розвитку.

Одним з пріоритетних напрямів є підтримка регіонів, що повільно розвиваються. Стратегічною метою подолання диспропорцій у розвитку регіонів є створення ефективної системи міжбюджетних відносин, їхнє узгодження із загальною логікою змін на регіональному та місцевому рівнях, а також із пріоритетними напрямами соціально-економічного розвитку України. Досягнення цієї мети передбачає вдосконалення нормативно-законодавчої бази, прискорення адміністративно-територіальної реформи.

Нині темпи розвитку транскордонного співробітництва та активного залучення до нього центрально- і східноєвропейських держав вказують на відставання України у цій сфері. Це вимагає здійснення цілісної загальнодержавної політики, яка має бути підкріплена відповідною правовою базою, а також зусиллями всіх зацікавлених сторін як на державному, так і регіональному та місцевому рівнях.

Стратегічним завданням реформування транскордонного співробітництва має стати ефективне використання природно-ресурсного, демографічного, виробничого і науково-технічного потенціалів регіонів з метою вирішення питань комплексного розвитку територій.

Необхідним є реформування адміністративно-територіального устрою, узгодження його з Конституцією України та критеріями ЄС, що з урахуванням національного та кращого міжнародного досвіду уможливить оптимізувати систему адміністративно-територіального устрою України, сприятиме укрупненню адміністративно-територіальних одиниць, підвищенню на цій основі рівня соціально-економічного розвитку країни, ефективності управління територіями, зниженню витрат на утримання державних органів та органів місцевого самоврядування, а також поліпшенню якості надання послуг населенню на рівні загальнодержавних соціальних стандартів, незалежно від місця проживання.

Також варто зазначити, що Україна, як країна з перехідною економікою, виконує роль регулювальника, сприяє усуненню або пом'якшенню негативних ефектів в умовах процесу глобалізації. Методами державного регулювання необхідно впливати на діяльність ТНК, імпорт, створити сприятливі умови для інвестування.

Необхідним для України на цьому етапі є: захист внутрішнього ринку шляхом податкової політики; підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробника шляхом стимуляції розвитку науково-технологічного і виробничого національ-

них секторів; поліпшення інвестиційного клімату; контроль над трудовою міграцією шляхом збільшення привабливості праці на вітчизняному ринку; активна співпраця зі світовими організаціями.

Проведене дослідження доводить, що на сьогодні Україна не має чітко сформованої стратегії економічного розвитку. Основними напрямками стратегічного розвитку в Україні має бути євроінтеграція України, розробка та реалізація стратегії конкурентоспроможності національної економіки, реформування адміністративно-територіального устрою, узгодження з Конституцією України та критеріями ЄС, підтримка регіонів, що повільно розвиваються.

Література

1. Указ Президента України “Стратегія економічного та соціального розвитку України “Шляхом європейської інтеграції” на 2012–2022 роки” від 28 квітня 2012 р. № 493/2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. *Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2012 році*. Послання Президента України до Верховної Ради України // Економіст. — 2012. — № 3. — бер. — С. 41–42.
3. *Єдність, конкурентоспроможність, нова якість життя* (Конкурентна Україна). Програма діяльності КМ України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
4. Білорус О. Г. Глобалізація і національна стратегія України / О. Г. Білоус. — Броди: Просвіта, 2011. — 300 с.
5. Ветров Є. В. Стратегії національної економіки в умовах глобалізації //

- Управління розвитком. — 2012. — № 5. — С. 4–5.
6. *Тігіпко С. Л.* Стратегія розвитку України в умовах економіч-

ної інтеграції та глобалізації фінансових ринків // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 7. — С. 3–9.

АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЇ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

Одна з найістотніших ознак сьогоденного світу — це зміни, які відбуваються в усіх сферах суспільства значно швидше, ніж це було раніше. Глобалізація економіки і пов'язаний з нею потік інформації та посилення конкуренції сприяє значній диверсифікації характеру знань, умінь та навичок, якими має володіти сучасний фахівець з управління персоналом та економіки праці (УПЕП), щоб виконувати нові завдання і досягати успіхів у своїй кар'єрі.

Сучасним фахівцям з УПЕП, які мають широкі можливості працевлаштування на підприємствах, організаціях, установах з досить різноманітними напрямками діяльності, необхідні фундаментальні знання не тільки у сфері управління людськими ресурсами, а й менеджменту, маркетингу, економіки та підприємництва.

Зміни у розвитку економічних процесів, виникнення різних форм власності і нових економічних відносин, розвинута інфраструктура сучасної економічної системи вимагають від сучасного фахівця управління персоналом фундаментальної

економічної освіти, сформованості економічного мислення, опанування значною кількістю професійних компетенцій. Методологічні засади економічної освіти проаналізовані у працях О. Аксьонової, В. Андрущенко, Т. Базарова, Л. Балабанової, В. Данюка, Г. Дмитренка, І. Іщенко, Г. Ковальчук, М. Левочко, В. Петюха, А. Павленка, Г. Щокіна та ін.

Ученими активно проводиться пошук шляхів підготовки економістів, управлінців, учителів, психологів та ін., які б відповідали сучасним вимогам ринку праці. Проте питанням підготовки сучасного фахівця з управління персоналом практично не приділяється уваги, незважаючи на визначальну роль фундаментальної економічної освіти у професійній підготовці цих фахівців. Існує доцільність дослідження цього питання як тепер, так і в майбутньому, оскільки потрібно продовжувати пошук факторів розвитку професійної компетентності фахівців з управління персоналом, які не використовувалися раніше або використовувалися неповною мірою.

Висвітливо сучасні аспекти професії фахівця з управління персона-

лом, що відповідають сучасним вимогам ринку праці.

Незважаючи на значний інтерес до проблеми компетентності як компонента під час професійної підготовки майбутніх фахівців, вона лишається недостатньо розкритою, особливо це стосується теоретичних умов і практичних механізмів професійної підготовки фахівців з управління персоналом та економіки праці, які можна віднести до нових професій українського ринку щодо їхнього економічного покликання.

Як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі головний акцент під час професійної підготовки майбутніх фахівців робиться на важливі навички та знання без достатнього врахування специфіки окремої кваліфікації. Саме тому компетентісно модернізована освіта має вдосконалювати умови формування професійної компетентності майбутніх фахівців [2, 61].

“Управління персоналом та економіка праці” — порівняно новий напрям підготовки, який належить до галузі знань “Економіка і підприємництво”, та за умов ринкової моделі економіки є досить престижною та популярною на ринку праці спеціальністю. Пояснюється це тим, що попит на таких фахівців щороку зростає, адже ефективна діяльність будь-якої організації багато в чому залежить від налагодженої роботи команди співробітників, яку покликаний забезпечити спеціаліст з управління персоналом. Слід зазначити, що функції менеджера персоналу значно розширилися (крім традиційного кадрового діловодства тепер він займається ще й моделю-

ванням робочих місць, маркетингом, розвитком і мотивацією персоналу), а також підвищився його статус (сучасні менеджери персоналу входять до складу вищого керівництва компаній і беруть участь у стратегічному управлінні бізнесом). Такі зміни пояснюються тим, що роботодавці переглянули своє ставлення до персоналу в цілому, який тепер визнається однією з головних конкурентних переваг компаній на ринку.

Унікальність фахівців спеціальності “Управління персоналом та економіка праці” полягає в тому, що вони потрібні в усіх сферах діяльності, на підприємствах будь-якої організаційно-правової форми власності, тому перспективи працевлаштування у випускників напряму “Управління персоналом та економіка праці” досить широкі. Більше того, маючи достатні знання і навички, глибоке розуміння економічних процесів і лідерські якості, фахівці з УПЕП можуть займатися власним бізнесом, а магістри цієї кваліфікації можуть працювати ще й викладачами вищих та професійних навчально-виховних закладів. Зрештою, вдосконалення роботи державних установ соціальної сфери (управлінь і відділів соціального захисту, пенсійного фонду, центрів зайнятості) та місцевого самоврядування також сприяє виникненню нових робочих місць для фахівців цієї спеціальності.

Наприклад, найбільш відома та затребувана на ринку праці посада — менеджер з персоналу (HR-менеджер — human resources менеджер — менеджер людських ресурсів). Важливими характеристиками моделі компетенцій цього фахівця є такі

особисті риси, як: енергійність; оперативність, організованість; відповідальність; наполегливість у досягненні цілей; принциповість і рішучість; справедливість і висока вимогливість до себе та інших; відданість роботі; винахідливість; ініціативність; комунікабельність; амбіційність у досягненні успіху; емоційна стабільність, стресостійкість; відкритість, гнучкість, адаптивність до змін; внутрішня потреба саморозвитку і самовдосконалення; творча адаптивність; високий рівень інтелекту; харизматичність; впевненість у собі, своїх силах; порядність, чесність.

В умовах постійної конкуренції фахівець з управління персоналом та економіки праці має швидко реагувати на зміни ситуації, бути гнучким щодо організаційних структур та ієрархічних відносин, а також володіти “HR-чутливістю”, а вона є тією особливістю менеджера персоналу, якою він володіє як фахівець, і яка є його головною зброєю.

Сучасний HR-менеджер — це стратегічний управлінець, в обов’язки якого входить формування кадрової політики підприємства, до якої входить розробка системи навчання персоналу, підтримання здорового психологічного клімату в колективі, мотивація співробітників. Менеджер з персоналу належить до категорії керівників. Його головне завдання — забезпечення ефективності роботи людського ресурсу. Від діяльності HR-менеджера багато в чому залежить успіх підприємства. “Кадри вирішують все” — старе гасло актуальне і донині. І саме від менеджера з персоналу залежить кількість потрібного персоналу, його розвиток і мотивація.

Сучасний ринок праці і вартість персоналу, як ресурсу компанії, вносить свої корективи в роботу HR-служб. Тому самий широкий функціонал зустрічається в персоналозалежних компаніях, тобто в компаніях, де персонал — ключовий ресурс підприємства.

У великих компаніях існують цілі відділи або департаменти з управління персоналом, в яких працюють кілька співробітників. У кожного фахівця свої конкретні завдання: рекрутинг, діловодство, навчання і т. д. Зазвичай очолює кадрову службу HR-директор або директор з персоналу. У маленьких компаніях кадровими питаннями зазвичай займається один фахівець, у завдання якого входять ті самі питання, що й у HR-менеджерів великих фірм, тільки в менших масштабах.

Сфера професійної діяльності фахівців спеціальності “Управління персоналом і економіка праці” містить: розробку концепції кадрової політики і стратегії управління персоналом; кадрове планування та маркетинг персоналу; найм, прийом, оцінку, аудит, контролінг та облік персоналу; соціалізацію, профорієнтацію, адаптацію та атестацію персоналу; трудові відносини; управління етичними нормами поведінки, організаційною культурою, конфліктами і стресами; управління зайнятістю; організації, нормування, регламентацію, безпеку, умови і дисципліну праці; розвиток персоналу: навчання, а також оцінку економічної та соціальної ефективності проектів вдосконалення системи та технології управління персоналом; управлінський консалтинг.

Нині до складових моделі менеджера з персоналу, крім його професійних характеристик, відносять і його особисті якості. Рівень успішності менеджера з персоналу деякою мірою залежить від того, яку кількість ролей він виконує і як вони взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну.

Здебільшого рольова модель менеджера з персоналу містить такі основні ролі, як: тренер, наставник, адміністратор, коуч.

Головне призначення менеджера з персоналу, наприклад, в ролі тренера — розвиток і вдосконалення навичок персоналу. Основна компетенція цієї ролі полягає в управлінні груповою динамікою, презентаційних навичках (володіння голосом, риторика), системному моделюванні діяльності.

Призначення ролі наставника в тому, щоб власним прикладом, ідеальним виконанням роботи надихати на ефективну діяльність. Менеджер з персоналу — наставник повинен бути еталоном для підлеглих. До специфічних компетенцій цієї ролі належить: професіоналізм; впевненість, опора на власні ресурси; мотивація як матеріальними, так і нематеріальними стимулами; формування команди і командного духу [3, 123]. Важливо підкреслити, що саме наставництво концентрується на підтримці персоналу.

У ролі адміністратора HR-менеджер орієнтується на чітке виконання завдань і досягнення результатів без акценту на формування відносин з підлеглими. Основні характеристики цієї ролі: цілеспрямованість; постановка завдань; цикл керівни-

цтва (планування, постановка цілей, розподіл і координація роботи, контроль, оцінка); прийняття рішень; управління конфліктами.

У складних стресових ситуаціях, за обмеженої кількості часу найефективнішою є робота фахівця управління персоналом саме як адміністратора.

Призначення ролі коуча — розвиток удосконалення якостей людини, запуск її внутрішніх ресурсів. Основні компетенції цієї ролі: психологія особистості та її розвиток; технологія змін у поведінці людини; вміння працювати з потенціалом людини; створення мотивації до змін.

Крім того, виділяють міжособистісні ролі, інформаційні і ролі, пов'язані з прийняттям рішень.

Оскільки менеджер з персоналу проводить складну організаційну діяльність, яка вимагає високої компетентності у різних галузях організації, то він може виконувати і такі ролі: *кадровий стратег* — входить до складу керівництва організації, відповідає за розробку і реалізацію кадрової стратегії системи управління та керівництва службами, які здійснюють функції кадрового менеджменту; *керівник служби управління персоналом* — організовує роботу кадрового підрозділу; *кадровий технолог* — розробляє кадрову політику з урахуванням спеціальних і технологічних знань кадрового менеджменту та ділових перспектив організації, розробляє організаційний розвиток фірми і персоналу; *кадровий ініціатор* — керівник, лідер ініціативних проектів з питань кадрового менеджменту в організації;

кадровий консультант — професіонал, який бачить перспективи фірми, має практичні знання у галузі управління людськими ресурсами і навички експерта для визначення потреб, можливостей і шляхів вирішення проблем розвитку кадрового потенціалу [5, 38].

Тобто робота фахівця з управління персоналом та економіки праці складається з комбінації декількох ролей, які на практиці взаємозалежні і взаємодіють. Реалізація загальних функцій управління персоналом і ролей визначають успіх професійної діяльності і ведуть до досягнення запланованих результатів роботи організації.

Нині роль HR-менеджерів перемістилася зі сфери соціального забезпечення і адміністрування у більш професійну сферу стратегії, практики, послуг. Функції спеціалістів по кадрах змінилися від захисників організації до стратегічних партнерів, консультантів, оскільки вони управляють найважливішим фактором конкурентних переваг — людським капіталом. Стратегічне значення менеджера з персоналу полягає також в адаптації індивідуальних методів (набір, винагорода тощо) для відповідності корпоративним і конкурентним стратегіям. Вище керівництво формує стратегію організації, а керівник служби персоналу створює відповідні програми, необхідні для виконання цієї стратегії. Крім того, менеджер з персоналу може не тільки пристосувати свою діяльність під стратегію ділової активності фірми, він може бути повноправним партнером як у формуванні, так і в реалізації стратегії організації [4, 89].

Фахівці з управління персоналом та економіки праці — це стратеги, маркетингологи, підприємці, психологи, які на ринку праці України давно перейшли з розряду “Хто це?” в розряд “Вкрай необхідних спеціалістів”.

Тобто фахівець з управління персоналом та економіки праці — це людина, яка володіє творчим складом розуму, стратегічним типом мислення, схильна до інновацій, володіє сучасними методами управління персоналом, вміє формувати концепції, програми, проекти, оптимальні рішення і технології менеджменту. Якщо це спеціаліст по кадрах, то він повинен мати знання в галузі планування, розробки і аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп. А також знати законодавчі нормативно-правові акти, що регламентують діяльність організації з управління персоналом, законодавство про працю, основи ринкової економіки, підприємництва і ведення бізнесу, кон’юнктуру ринку робочої сили і освітніх послуг, порядок ціноутворення і оподаткування, основи маркетингу, сучасні концепції управління персоналом, основи трудової мотивації і системи оцінки персоналу, форми і методи навчання і підвищення кваліфікації кадрів, порядок розробки трудових договорів, методи і організацію менеджменту, основи технології виробництва, структуру управління, основи загальної соціології, психології праці, етику ділового спілкування, основи діловодства, новітні методи обробки інформації із застосуванням сучасних технічних засобів, комунікацій, зв’язків, правила і норми охорони праці.

Важливі також і організаторські здібності: цілеспрямованість, вміння підбирати потрібних людей на потрібну посаду для досягнення ефективних результатів роботи, чітко визначати їхні функції, делегувати повноваження, вміння працювати в команді і з командою. Менеджер з персоналу має вміти налагоджувати хороші стосунки в колективі, що засновані на взаємоповазі і довірі, створювати позитивний соціально-психологічний клімат в організації.

Робота фахівця з УПЕП — це насамперед робота з людьми, що вимагає знання сучасних методів та інструментів менеджменту персоналу й економіки праці.

Професійна підготовка за фахом “Управління персоналом і економіка праці” дає майбутньому фахівцю систему сучасних знань за такими блоками:

- техніко-технологічні знання — знання застосовчої на підприємстві техніки, перспектив розвитку галузей і технологій виробництва;
- економічні знання — знання основних принципів кадрової політики, основ планування й економіки праці, наукової організації праці, нормування праці й управління виробництвом;
- юридичні знання — знання законодавчих актів з питань соціально-трудових відносин, порядку розгляду трудових суперечок, особливостей використання праці різних категорій працівників, законодавства про призначення пенсій, основ трудового права;

- соціологічні й психологічні знання — знання закономірностей формування особистості у процесі праці, закономірностей спілкування й взаємодії людей, основ профорієнтаційної роботи, соціально-психологічних методів управління, створення оптимального клімату колективу;
- педагогічні знання — знання основ навчання працівників, організації наставництва в трудовому колективі, методів навчання й поширення передового досвіду;
- знання з організації кадрового діловодства — знання порядку оформлення кадрових документів, встановленій звітності по роботі з кадрами, організації діловодства й використання комп’ютерних підсистем — АСУ “Кадри” [6].

Сучасний фахівець за спеціальністю “Управління персоналом і економіка праці” має володіти навичками для вирішення таких професійних завдань згідно з видами професійної діяльності: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом; планування кадрової роботи та маркетинг персоналу; забезпечення організації кадрами фахівців необхідної кваліфікації, необхідного рівня та спрямованості підготовки; організація професійної орієнтації та трудової адаптації молодих фахівців, діяльність з їх закріплення та раціонального використання; участь у розробці стратегії професійного розвитку персоналу; мотивація і стимулювання праці персоналу, у тому числі оплата

праці; участь у забезпеченні безпечних умов праці, економічної та інформаційної безпеки; аналіз ринку праці; прогнозування і визначення потреби в персоналі; використання автоматизованих інформаційних технологій управління персоналом; проведення соціальної роботи з персоналом; формування трудового колективу (групові та міжособистісні взаємини, морально-психологічний клімат); участь у розробці, обґрунтуванні та впровадженні проектів удосконалення системи та технології управління персоналом і організації в цілому.

Фахівці з УПЕП можуть працювати у сфері: ефективного управління персоналом і соціально-економічного консультування; управління працею й заробітною платою; ринку праці й зайнятості; соціології й психології в економіці; соціального захисту й соціальної політики; в економічній, інноваційній, маркетинговій, зовнішньоекономічній, консультаційній, фінансовій і соціальній сферах [5, 76].

Отже, в умовах глобалізації, конкуренції, технологічних інновацій, постійних змін ринку праці до кваліфікації, професійних, ділових, особистих якостей сучасного фахівця з управління персоналом та економіки праці ставляться високі вимоги. Він має бути професійним управлінцем, стратегом, психологом, знавцем нових технологій, лідером-новатором, успішним організатором.

Відповідно, процес підготовки сучасного компетентного фахівця з управління персоналом та економіки праці є однією з головних проблем професійної підготовки,

а зазначена проблема залишається досить важливою серед питань, які стоять перед вітчизняною вищою школою.

Перспективи подальших досліджень вивчення професії сучасного фахівця з управління персоналом та економіки праці будуть полягати у пошуку розширених можливостей працевлаштування цих фахівців, дослідження ринку праці, вимог щодо складових професійної компетенції сучасних фахівців з управління персоналом та економіки праці у різних сферах прикладання праці.

Література

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: Центр навч. л-ри, 2011. — 468 с.
2. Болонський процес: Модернізація системи вищої освіти України: Матеріали VI Міжнар. наук. конф. “Модернізація системи вищої освіти відповідно до Програми розвитку освіти в Україні на 2005–2010 рр.”, м. Судак, АРК, 20 трав. 2006 р. та Всеукраїнської наук.-практ. конф. “Вища освіта в контексті державної політики України”, м. Київ: МАУП, 14 груд. 2006 р. — К.: МАУП, 2007. — 328 с.
3. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., Крушельницька Я. В., Леонтенко О. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. — 2-ге вид., без змін / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
4. Данюк В. М. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці // Україна: аспекти праці. — 2003. — № 6. — С. 8–12.

5. *Маслова Е. С.* Особенности психологической компетентности личности менеджера по персоналу: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01. — Сочи, 2009. — 214 с.
6. *Функциональні обов'язки “менеджера з персоналу”*, затребувані на ринку праці України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.profi.ua/ukr/job-descriptions/sales-auctions>

ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ПРАЦІ ЯК НАПРЯМ РЕГІОНАЛЬНО-АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Регіонально-адміністративний менеджмент — один із найважливіших напрямів економічної науки, значущість якого в умовах переходу до ринку істотно зростає.

Сутність регіонально-адміністративного менеджменту полягає в управлінні соціально-економічними процесами в регіоні, основною підсистемою якого є управління регіональним господарським комплексом з орієнтацією на задоволення потреб споживачів з урахуванням змін навколишнього середовища.

Це зумовлюється необхідністю забезпечення ефективного функціонування кожного регіону, що передбачає оптимальне узгодження інтересів окремих підприємств, галузей господарського комплексу і самої території.

Одне з найважливіших завдань регіонально-адміністративного менеджменту в контексті підвищення конкурентоспроможності регіону полягає в ефективному використанні всіх видів ресурсів, у тому числі і трудових [3].

Збалансований соціально-економічний розвиток регіону передбачає формування і ефективне функціонування ринку праці, невід'ємного елемента ринкової економіки.

Згідно з Законом України “Про зайнятість населення” ринок праці являє собою систему правових, соціально-трудових, економічних та організаційних відносин, що виникають між особами, які шукають роботу, працівниками, професійними спілками, роботодавцями та їхніми організаціями, органами державної влади у сфері задоволення працівників у зайнятості, а роботодавців — у найманні працівників відповідно до законодавства [2]. Тобто ринок праці — це сукупний попит і пропозиція робочої сили. Завдяки взаємодії цих двох складових забезпечується розподіл економічно активного населення за робочими місцями за сферами господарської діяльності в галузевому, територіальному, демографічному та професійно-кваліфікаційному розрізах.

У територіальному відношенні ринок праці є складною просторовою структурою, яка включає локальний, регіональний, національний та світовий ринки. Кожен із виділених ринків характеризується певними параметрами, які відображають специфіку конкретної території.

Відомо, що кожен регіон як частина території країни характеризується

ся своїми особливостями соціально-економічного та науково-технічного розвитку, демографічних і міграційних процесів. Цим обумовлюються відмінності регіональних ринків праці: характер структури зайнятості, рівень оплати праці, методи регулювання ринку праці з боку місцевих органів влади. Тому знання специфіки територіальної організації ринку праці має важливе прикладне значення при розробці відповідних програм [6].

Фахівці відмічають, що ринок праці України є незрілим, розбалансованим і малоефективним. Проведений нами аналіз показав, що в регіональному розрізі спостерігається істотна диференціація стану ринків праці, яка характеризується насамперед показником напруги, що відображає кількість претендентів на одне вільне робоче місце, вакансію. Так, якщо в цілому по Україні в 2011 р. цей показник складав 8 осіб, то в Кіровоградській, Сумській, Запорізькій, Полтавській, Івано-Франківській, Вінницькій та Хмельницькій областях він був вищий в 3,1–6,4 раза. Слід відмітити, що вказаний показник у 2011 р. порівняно з докризовим періодом (2005 р.) в цілому по Україні зріс в 1,6 раза. При цьому у

Волинській, Одеській, Херсонській, Чернівецькій областях він дещо знизився. Водночас у Вінницькій, Запорізькій, Івано-Франківській, Кіровоградській, Сумській, Харківській, Хмельницькій, Черкаській та Чернігівській областях мало місце його зростання в 1,8–5,7 раза. Наведені дані вказують на те, що в структурі більшості регіональних ринків праці негативні тенденції подолати поки що не вдається.

Ринок праці в Україні формується в надзвичайно складних умовах, пов'язаних з освоєнням ринкових методів в економіці, наявними економічними проблемами та інституційними обмеженнями перехідного періоду. Таким чином, на думку фахівців, замість ринкової реструктуризації зайнятості пріоритетне застосування отримали нестандартні механізми адаптації сфери трудових відносин, що надавали можливість підприємствам утримувати надлишкову чисельність зайнятих за рахунок збереження низького рівня заробітної плати та затримки її виплати [4].

Очевидно, цим можна пояснити недостатні темпи ринкових змін у професійній структурі ринку праці (див. табл.).

Структура потреби підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць*

	Відсотки	
	2005 р.	2011 р.
Усього	100	100
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управлінці)	6,8	8,9
Професіонали	10,1	15,3
Фахівці	9,3	11,8

Технічні службовці	2,7	2,9
Працівники сфери торгівлі та послуг	6,6	10,5
Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства	1,2	1
Кваліфіковані робітники з інструментом	30	21,9
Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	21,3	13,3
Найпростіші професії (зокрема особи, які без професій)	12	14,4

* Розраховано за даними статистичного щорічника України за 2011 рік, с. 364

З даних, наведених у таблиці, видно, що позитивними змінами у професійній структурі потреби в працівниках було зростання частки професіоналів та фахівців. Хоча, порівняно з розвиненими країнами, цей показник є недостатнім. Так, зокрема, в економіках країн ЄС він становить відповідно 16 та 18 % [4].

Невелика частка технічних службовців та зниження частки кваліфікованих робітників вказує на консервацію негативних рис структури зайнятості, а відповідно і збереження неефективних робочих місць. Тим самим гальмується модернізація виробництва, перехід його до інноваційного розвитку, вкрай необхідного в період виходу з кризи.

Незначну частку в структурі попиту на робочу силу становлять кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства, до того ж цей показник має тенденцію до зниження.

Значну частку в кадровому складі економіки становлять також робітники найпростіших професій та особи без професій, які виконують роботи, що не потребують кваліфікаційної підготовки. Причому частка

цієї категорії в 2011 р. зросла до 14,4 проти 12 % у 2005 р., в країнах ЄС вона не перевищує 10 %.

Забезпечення повної продуктивної, вільно обраної зайнятості, її реструктуризації на ринкових засадах має комплексний характер. Тому вимагає проведення відповідної податкової, кредитно-грошової, інвестиційної, бюджетної, соціальної, зовнішньоекономічної та інноваційної політики, спрямованої на розширення сфери застосування праці та підвищення конкурентоспроможності робочої сили [2].

Виключно важлива роль ринку праці в суспільному розвитку зумовлюється тим, що, по-перше, він є невід'ємним елементом ринкової економіки, від якого залежить напрям і темпи економічного розвитку. По-друге, завдяки ринку праці формується рівень добробуту населення та вирішується багато соціальних проблем [4]. Отже, ринок праці слід розглядати як особливий суспільний механізм, що реалізує соціально-трудоі відносини та забезпечує збалансованість інтересів працівників, підприємців і держави. Ринку праці належить важлива роль у здійсненні ринкових реформ.

У соціально-економічній літературі наголошується на очевидній необхідності державного регулювання ринку праці, зокрема, на основі нормативного підходу, який зосереджується на плановій діяльності органів державного управління [1, 6].

В Україні створено серйозну нормативну базу розвитку соціально-трудових відносин: права громадян на працю та соціальний захист сформульовані в Конституції України, правові, фінансові та організаційні засади державного регулювання ринку праці регламентуються спеціальними законами України, постановами Кабінету Міністрів України та наказами Міністерства праці і соціальної політики України.

Так, зокрема, Законом України “Про зайнятість населення” передбачено включення до загальнодержавних та регіональних програм соціально-економічного розвитку показників ринку праці. Невід’ємним елементом системи регулювання ринку праці повинні бути заходи стимулювання вітчизняного виробництва до створення нових робочих місць в пріоритетних галузях економіки та сільському господарстві [2].

До складу програм соціально-економічного розвитку входять також територіальні та місцеві програми зайнятості населення, які розробляються місцевими державними адміністраціями та затверджуються Кабінетом Міністрів України та відповідними радами.

На підставі викладеного можна зробити такі висновки:

- сучасний стан ринків праці більшості регіонів України не відповідає сучасним вимогам і

недостатньо зорієнтований на ринкову трансформацію зайнятості;

- вирівнювання диспропорцій професійно-кваліфікаційної та галузевої структури ринку праці вимагає розробки та реалізації державних програм розвитку кожного регіону з чітким визначенням джерел поповнення фінансових ресурсів, призначених для нагромадження;
- для розвитку ринків праці в індустріальних областях необхідна структурна реорганізація промислового комплексу та прискорений розвиток об’єктів соціальної інфраструктури;
- для ринків праці більшості регіонів важливе значення має створення сприятливих економічних та організаційних передумов для розширення самозайнятості в різних сферах економіки, розвитку малого та середнього бізнесу;
- необхідною передумовою розвитку регіональних ринків праці є вдосконалення механізмів взаємодії та співпраці регіональних органів державної влади, роботодавців різних форм власності та територіальних служб зайнятості.

Література

1. Гулевич О. Нормативний аналіз державного регулювання ринку праці // Україна: аспекти праці. — 2005. — № 8. — С. 3–6.
2. Закон України “Про зайнятість населення” від 5 липня 2012 р. № 5067-VI.

3. *Регіонально-адміністративний менеджмент: навч. посіб.* / Під ред. В. Г. Воронкової. — К.: Вид. дім “Професіонал”, Центр учб. л-ри, 2010. — С. 351.
4. *Системні вади ринку праці України та пріоритети його реформування. Аналітична доповідь* / О. М. Пищуліна, О. П. Коваль, О. О. Кочемировська. — К.: НІСД, 2010. — С. 72.
5. *Статистичний щорічник України за 2011 рік.* — К., 2012.
6. *Шевченко Л. С. Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз: монографія.* — Х., 2007. — С. 335.

ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У системі комунікативних інструментів внутрішніх комунікацій організації чільне місце посідає адаптація персоналу, тому що незалежно від професійного рівня і навичок будь-яка людина, потрапляючи в незнайомий їй колектив, відчуває певний стрес та дискомфорт, емоційну напругу, яка впливає на успішність її діяльності, мотивацію та результативність. Добре спланований та запроваджений процес адаптації в організації зменшує стартові витрати за рахунок зменшення часу на досягнення новим співробітником встановлених стандартів виконання робіт; заощаджує час безпосереднього керівника і членів робочої групи; викликає у нового члена колективу відчуття впевненості щодо перспектив роботи в організації, причетності, вмотивованості, задоволеності роботою, та, відповідно, скорочує плинність кадрів. Усе це є вкрай важливими факторами для забезпечення успішності організації.

Теоретико-методологічні засади дослідження процесу адаптації особистості було закладено у працях М. Вебера, Л. Бристола, Ф. Знанецького, Г. Спенсера, Г. Тарда,

Дж. Томсона, М. Торпа, У. Томаса, Г. Четтертон-Хілла. Подальшого розвитку теорія адаптацій набула завдяки працям Д. Міда, Д. Морено, Р. Ліптона, Т. Парсонса, Т. Ньюкомба, Т. Сарбіна, М. Крозьє, Ш. Айзенштадта.

У 60–80-х роках ХХ ст. вивчення професійних і виробничих питань трудової адаптації розглядались у працях радянських дослідників Л. Бершової, Л. Бондаренко, Т. Вершиніної, Н. Лукашевич, В. Шепель, К. Хайлова, С. Артемова. Дослідженню соціальної адаптації присвячено праці В. Афанасьєва, Т. Базарова, В. Весніна, А. Георгієвського, А. Кібанова, В. Казначєєва, О. Крушельницької, М. Магури, В. Медведєва, Е. Маркаряна, І. Мілославової, Н. Озернюка, А. Сахно, Г. Царегородцева, В. Ядова, Дж. Салліван та ін. Водночас розгляд процесу адаптації персоналу як елемента внутрішніх комунікацій потребує подальшого дослідження.

У цьому аспекті доцільно визначити та дати аналіз організаційним, інформаційним, комунікативним та аналітичним інструментам процесу адаптації персоналу сучасних орга-

нізацій. Хоча розробка й застосування практичних заходів з адаптації є складним творчим завданням, яке в кожній організації вирішують своєрідно, все ж певні заходи можуть бути рекомендовані для широкої реалізації.

У процесі адаптації персоналу має бути налагоджено сукупність інформаційних каналів, що дають можливість передавати відомості ділового, особистісного, емоційного змісту усередині організації між співробітниками. При цьому можна виділити в якості суб'єктів комунікацій наставника — керівника підрозділу або співробітника, уповноваженого керівником підрозділу, який бере участь у процесі адаптації нового співробітника, координаторів процесу адаптації — менеджерів по роботі з персоналом, відповідальних за організацію роботи з адаптації нових працівників та учасників процесу адаптації — нових працівників, що проходять випробувальний термін у зв'язку з прийняттям або переведенням на нову посаду, в окремих випадках також можуть залучатися топ-менеджери.

Заходи в рамках адаптаційного процесу мають бути простими та зрозумілими, регулярними, своєчасними, достовірними та комплексними. Вони мають бути зрозумілими, точними, давати необхідну вичерпну інформацію, яка належить до професійної діяльності, та покращувати психологічний клімат у колективі.

Інструменти формування і підвищення ефективності адаптаційного процесу можна поділити на чотири основні види (див. табл.): інформаційні, аналітичні, комунікативні та організаційні [1].

Для ефективнішого функціонування системи адаптації слід розумно поєднувати зазначені інструменти.

Важливо відмітити, що більшість організацій використовують не більше двох груп інструментів одночасно, тоді як для побудови ефективної системи рекомендується використання інструментів кожної групи. Найменш вживані організаціями інструменти управління внутрішніми комунікаціями під час адаптації працівників — це анкетування співробітників, що дає змогу визначити стан адаптації, презентації для

Інструменти формування і підвищення ефективності адаптаційного процесу

Організаційні	Інформаційні	Комунікативні	Аналітичні
Розробка і впровадження корпоративних стандартів, виступи керівництва, наради, збори	Корпоративний внутрішній сайт, корпоративний інформаційний адаптаційний портал, корпоративні ЗМІ, розсилка повідомлень, стенди, дошка оголошень, листівки	Корпоративні заходи, професійні конкурси, корпоративні тренінги, внутрішньофірмове навчання	Анкетування, фокус-група, "поштова скринька", опитування, моніторинг персоналу

співробітників, розміщення повного спектра інформації щодо адаптації персоналу в корпоративній цифровій мережі у вигляді інформаційного порталу, листи працедавцеві, ділові ігри, електронні тематичні фотостенди. Найчастіше компанії використовують внутрішні збори, розсилки повідомлень, стенди з інформацією і внутрішні сайти, тренінги. Існує низка проблем, з якими стикаються організації у процесі адаптації під час роботи з внутрішніми комунікаціями. Передусім це відсутність менеджера по роботі з персоналом, відповідального за роботу з системою внутрішніх комунікацій з адаптації нових працівників на постійній основі. Як правило, організації не виділяють бюджет на підтримку і регулярну роботу з внутрішніми електронними порталами. Через це інформація доводиться до відома працівників нерегулярно, без урахування специфіки роботи організації та працівників.

За умов формування розгалужених регіональних структур досить важливим є правильно організувати роботу з управління системою адаптаційних комунікацій в організації. Слід створювати єдине інформаційне поле, усувати комунікативні розриви, постійно отримувати зворотний зв'язок від персоналу з метою залучення співробітників до корпоративних цінностей, культури, поліпшення якості процедур управління адаптаційним процесом, підвищення мотивації до ефективної трудової діяльності, досягнення цілей організації [1].

Так, наприклад, розміщення повного спектра інформації щодо адаптації персоналу в корпоративній цифровій мережі у вигляді інформа-

ційного порталу дасть можливість новому співробітнику:

- ознайомитись з корпоративними правилами організації;
- швидше зорієнтуватися у багатьох інформаційних системах, які застосовуються в організації;
- знайти контактні дані усіх необхідних йому людей;
- знайти потрібну інформацію щодо повсякденних та найрозповсюдженіших питань;
- ще раз мати змогу передивитись весь матеріал, який було викладено на вступному тренінгу;
- ознайомитись з усіма послугами, які організація надає як новим, так і постійним співробітникам.

Така адаптаційна програма повинна відповідати таким вимогам:

- мати періодичний характер;
- відповідати проектним та організаційним цілям;
- оновлюватися відповідно до змін внутрішньоорганізаційних та ринкових умов;
- мати комплексний характер, зважаючи на всі організаційні фактори;
- мати можливість змінювати склад матеріалів залежно від професійного складу груп нових працівників;
- узгоджувати специфіку роботи різних департаментів та не мати суперечностей з уже розробленими інформаційними документами;
- бути зрозумілою для персоналу організації;
- на якісному рівні переважати аналогічні адаптаційні програ-

ми конкурентних організацій та відрізнятися економічною вигідністю (тобто передбачати витрати на адаптацію персоналу, менші від ефекту, що вона приносить);

- давати план дій реального покращення та прискорення адаптації співробітників.

Роботу з підтримки внутрішнього сайту, корпоративний журнал і корпоративні заходи може проводити відділ по роботі з персоналом і частково відділ інформаційних технологій (ІТ), роботу з адаптації нових співробітників, підтримки дієздатності корпоративної культури і системи внутрішніх комунікацій в цілому, підтримки клімату в колективі — відділ по роботі з персоналом за активної участі вищого керівництва.

На нашу думку, доцільно було б організувати адаптаційний портал — окрему сторінку на інформаційному порталі організації, який містив би такі основні елементи.

1. Вітальний лист для нових співробітників. У ньому має зазначатися привітання працівника зі вступом в організацію, розклад першого робочого дня, час і місце проведення вступного тренінгу (інструктажу), необхідна для початку контактна інформація, посилання на основні ресурси організації, зокрема доступ до порталу обговорення найрозповсюдженіших запитань [2]. Розклад вступного тренінгу має містити назви та час кожного тренінгу, інтерактивні посилання на відповідні сторінки з матеріалами презентацій. Таким чином, навіть ті співробітники, які не мають змоги відвідати тренінг особисто, отримають доступ

до усієї необхідної інформації. Працівники, які прослухали тренінг та мають на меті освіжити отримані знання, також можуть за допомогою цього розділу звернутися до матеріалів презентацій. Наприкінці вітального листа розміщуються побажання успішної роботи в організації від людини, яка відповідає за адаптаційний процес цього співробітника.

У привітальному листі можуть розміщуватися інтерактивні посилання на цікаві статті або публікації про діяльність організації, її головні здобутки за останні роки, інформація про топ-менеджерів ділового змісту.

У процесі привітального тренінгу новому працівнику надається також інформація щодо внутрішнього трудового розпорядку, внутрішніх положень, плану адаптаційних заходів, а також проводиться інструктаж з охорони праці та техніки безпеки.

2. Контактна інформація про основних посадових осіб організації. Доцільно навести цю інформацію у вигляді таблиці із зазначенням посад основних керівників компанії та представників внутрішніх підрозділів та їхніх телефонів. Таблицю можна скласти таким чином, щоб відображати контактну інформацію про тих співробітників, з якими в першу чергу доведеться співпрацювати новачку. Водночас, якщо організація має багато структурних підрозділів, можливим є розміщення інформації згідно з підрозділами чи за абеткою. Використовуючи інформацію з цієї таблиці, працівник може швидко зорієнтуватися і знайти потрібного співробітника та його контактну інформацію у разі виникнення робочих або інших питань.

3. Корпоративні правила та правила телефонного етикету.

У “Корпоративних правилах” слід зазначати всю інформацію, необхідну співробітникам для роботи щодо організаційної і психофізіологічної адаптації: у простій та доступній формі викласти стандарти ділового листування і ведення телефонних переговорів, безпеки, вимог до зовнішнього вигляду, соціальні гарантії працівникам, структуру компанії, правила користування бібліотекою, організації відряджень, використання автотранспорту компанії і кур’єрських служб, порядок нарахування і виплати заробітної плати, організації відпочинку та харчування тощо. Упровадження “Корпоративних правил” дасть змогу, по-перше, скоротити період адаптації нових співробітників, по-друге, заощадити час наставників, оскільки на всі питання, що виникають у новачків у перший місяць роботи, є відповіді в “Корпоративних правилах” [1].

Під час роботи у кожного працівника щоденно виникає потреба у телефонній розмові з колегами, потенційними та існуючими замовниками, партнерами та інше. Працівнику доводиться дзвонити на внутрішні, зовнішні, міжміські та міжнародні телефонні номери та конференції, використовуючи автоматизовану телефонну мережу (АТМ). Задля надання новому працівнику знань та навичок щодо використання корпоративної АТМ, наводиться інформація щодо правил набору номерів та телефонний етикет.

4. Політика щодо норм робочого часу. Ця частина єдиного адаптацій-

ного порталу має на меті допомогти новому співробітнику швидко ознайомитися з нормами робочого часу, встановленими в організації, та принципами контролю робочого часу працівника. Також слід донести до нового працівника правила роботи у нестандартні та понаднормові години.

5. Правила бізнес-етикету. Основною офіційно прийнятою формою корпоративної комунікації є електронна пошта. На відміну від приватного листування, електронна пошта бізнес-спрямованості має відповідати правилам та нормам ділового листування.

Такий елемент наводить список норм та правил ділового листування, відповідаючи на питання як, у якому форматі та кому слід відправляти електронні повідомлення, що дає змогу новому співробітнику швидко адаптуватися в системі загальнокорпоративних стандартів.

6. Регламенти і стандарти роботи, періодичність та стандарти оформлення звітів, можливо, у вигляді презентаційних матеріалів.

7. Життя компанії. Така сторінка може містити висвітлення корпоративних заходів, фотозвіти. Також тут можна розміщувати посилання на інші сторінки, які містять інформацію про нових співробітників з короткими відомостями про їхній професійний досвід і ключові компетенції, інформувати співробітників про нові вакансії, майбутні заходи і створити сторінку з інформацією особистого характеру, зокрема про дні народження, хобі. Як наслідок, співробітники організації будуть завжди в курсі подій і краще дізнаватимуться

один про одного. Поза сумнівом, усі перераховані заходи сприятимуть взаємодії і підвищенню загальної керованості організації.

8. Вхідження у підрозділ. Цей елемент передбачає ознайомлення зі структурою підрозділу, напрямками діяльності та основними бізнес-процесами, цілями, пріоритетами цього підрозділу та самого працівника у межах підрозділу та організації, ознайомлення нового працівника з посадовими обов'язками та взаємодією з іншими підрозділами організації.

9. Знайомство з робочим місцем. У цьому елементі наводяться посадова інструкція, детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів, визначаються нормативи та процедури оцінки якості виконання робіт, роз'яснення механізмів взаємодії з іншими працівниками підрозділу та організації, надається інформація щодо складу колективу підрозділу із зазначенням посад та телефонів, фотографіями всіх членів команди (або розмістити фотографії на дошці оголошень), щоб новачку було легше запам'ятати імена людей, з якими він зустрічається, питання щодо заміни відсутнього працівника.

Для оцінки результативності адаптаційного процесу можна запропонувати впровадити блок перевірки знань, щоб зрозуміти рівень засвоєння матеріалу та реалізації зворотного зв'язку наприкінці вступного тренінгу, за допомогою якого, у свою чергу, можна зрозуміти необхідність та справжню роль тренінгу для нових співробітників. Упровадження такого заходу має на меті таке:

- оцінити рівень засвоєння працівниками матеріалів привітального

тренінгу, оскільки екзаменаційний лист висилається наступного від закінчення тренінгу дня, що дає можливість новому працівнику власноруч впорядкувати отриману інформацію;

- виявити нових співробітників, які через можливі суб'єктивні причини не повністю засвоїли матеріал, відповівши невірно більш ніж на 2 з 10 запитань. Це є критерієм для рекомендації повторного прослуховування тренінгу працівником;

- оцінити ефективність викладення матеріалу тренером шляхом порівняння середньої кількості невірних відповідей в розрахунку на одну особу.

Адаптаційний курс може проводитись за участю не лише нових, а й досвідчених співробітників. Досвід реалізації таких програм адаптації у вигляді тренінгу засвідчує, що інформація якнайкраще засвоюється та сприймається працівниками.

Будь-який адаптаційний курс рекомендується розпочинати та закінчувати оцінкою інформованості співробітників. У такому разі буде зрозуміло, якої саме інформації потребують нові співробітники та на якому рівні її було засвоєно.

Також доцільно створити та ввести у процес адаптації регламентні документи, які б водночас контролювали та впорядковували роботу безпосередніх керівників робочих груп, проектів та наставників нового співробітника. Керівник може проводити загальну оцінку співробітника за такими критеріями: здатність до навчання, планування, обсяг роботи, якість, відповідальність, ініціативність, самостійність, конфліктність, дисципліна, взаємини з оточуючи-

ми, інтерес до роботи. Також анкета такого типу може бути допоміжним інструментом у прийнятті рішення про закінчення/продовження випробувального терміну та як інформативно допоміжний критерій щодо проходження випробувального терміну в компанії.

Слід зауважити, що питому вагу кожної оцінки із зазначених критеріїв кожному керівнику слід обирати самостійно згідно із врахуванням специфіки проекту, адже не завжди високі оцінки за всіма показниками є оптимальними для конкретного працівника у цьому проекті у певний період.

Отже, розробивши інформаційне забезпечення програм за наведеною схемою та контролюючи цей процес, можна істотно підвищити ефективність комунікаційного процесу та скоротити час, що витрачається на виведення нового співробітника на його справжній професійний рівень, знизити рівень стресу та напруги для нових працівників, та, як наслідок, підвищити мотивацію до успіху, результативність, якість виконуваної ними роботи та співпраці з колективом.

Обираючи систему адаптації, варто пам'ятати, що найкращим і найвпливовішим методом підвищення рівня адаптації працівників організації є увага до їхніх повсякденних проблем та питань, уважність працівників відділу по роботі з персоналом до тих, хто є їхніми внутрішніми клієнтами, незалежно від рівня посади та строку роботи в організації та, особливо, незалежно від особистих уподобань та дружніх відносин.

Література

1. Мельман В. А. Система внутренних коммуникаций в организации / В. А. Мельман // Провизор. — 2008. — № 15 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.provisor.com.ua/archive/2008/№15/melma_n_158.php?part_code=137&art_code=6739
2. John Sullivan. From Average to World-Class: A Checklist to Transform Your Onboarding [Electronic resource] Orientation Program, Oct 23, 2006. — Access mode: <http://www.ere.net/2006/10/23/from-average-to-world-class-a-checklist-to-transform-your-onboardingorientation-program-part-1/>

ІНВЕСТИЦІЇ У ПЕРСОНАЛ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення професіоналізму, вироблення лідерських якостей та інших важливих компетенцій у працівників є стратегічними завданнями вітчизняних підприємств, оскільки більшість з них відчуває нестачу у висококваліфікованих кадрах. Виконання цих завдань вимагає певних матеріальних вкладень — інвестицій у розвиток персоналу. Вочевидь, що підприємства прагнуть інвестувати кошти у персонал тільки за умови об'єктивного обґрунтування економічної ефективності інвестицій при відповідному рівні окупності і низькому рівні ризику.

Інвестиції у розвиток людських ресурсів є одним із основних чинників збільшення продуктивності, подолання кризових явищ та досягнення високих темпів економічного зростання. Підприємства, що постійно інвестують у персонал, відзначаються високим рівнем прибутковості, фінансової стійкості та швидко здобувають вагомі конкурентні переваги. Тому проблеми підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства набувають особливої актуальності.

Процес становлення і розвитку системи управління персоналом насамперед має зважати на особли-

вості взаємодії трудового колективу підприємства і його власника (керівництва) з метою оптимізації досягнення взаємовигідного кінцевого результату функціонування цього підприємства. Ці особливості можна визначити двома основними соціально-політичними принципами розвитку суспільства і його окремих груп (трудова колективів): принципом солідарності та принципом субсидіарності.

Принцип солідарності (солідаризм) — соціально-політичне і економічне поняття, яке визначає фактичний зв'язок і взаємозалежність людей у суспільному житті (Ф. Бастіа, О. Конт та ін.). В економіці ця ідея дає можливість відмовитися від політики керівного невтручання і покладає на найманого працівника — члена трудового колективу конкретні обов'язки в інтересах як цього колективу, так і власника (керівника) підприємства.

Принцип субсидіарності лежить в основі розподілу повноважень і компетенції між особами, що знаходяться на різних рівнях системи управління, і вимагає, щоб управління діяльністю колективу здійснювалося на, можливо, більш низькому рівні, якщо це ефективно як з поточ-

ної точки зору, так і для досягнення кінцевого результату діяльності.

Оптимальна реалізація цих принципів забезпечить підприємству необхідний рівень економічного розвитку, а працівники отримають комплекс відповідних прав, можливостей (організація праці, рівень компетенції, обсяг професійних і управлінських знань та навичок тощо), мотивів і стимулів праці, що дасть змогу ефективно і взаємопов'язано реалізувати цілі і завдання як підприємства, так і його трудового колективу.

Якісні зміни вітчизняної економічної системи знаходять відображення у розробці економічної моделі людини праці. При цьому сучасний працівник в умовах ринкової економіки повинен мати такі якості: компетентність; обґрунтований інтерес у мотивації власної економічної поведінки; раціональність економічної поведінки; наявність економічних та інших мотиваційних стимулів до праці; безперервність процесу збагачення знаннями; професійну і соціальну мобільність.

Одним із шляхів реалізації цих принципів на підприємстві є підвищення рівня трудової і соціальної активності працівників, що вимагає розробки і впровадження на підприємстві дієвого механізму інвестування у персонал.

Інвестування — це вкладення капіталу з метою отримання майбутнього доходу у розмірі, що буде компенсувати інвестору і збитки внаслідок відкладеного споживання цього капіталу, і очікуване зростання рівня споживчої і мінової вартості виробленого товару з врахуванням ризику ймовірного неотримання до-

ходу від реалізації цього товару у майбутньому.

Мета інвестування полягає в пошуку і визначенні такого способу вкладення інвестицій, за якого забезпечувався б необхідний рівень прибутковості та мінімальний ризик майбутньої реалізації продукції (послуг).

Механізми інвестування підрозділяють на такі види: 1) механізми інвестування у фінансові активи; 2) механізми інвестування у нефінансові активи; 3) механізми інвестування в матеріальні активи; 4) механізми інвестування в нематеріальні активи.

Інвестування у фінансові активи припускає вкладення коштів у різні цінні папери: акції, облігації, депозитні та ощадні грошові сертифікати тощо.

Інвестування у нефінансові активи означає вкладення коштів у антикваріат, дорогоцінні камені, дорогоцінні метали, предмети мистецтва.

Інвестування у матеріальні активи припускає вкладення коштів у землю, житлові та інші приміщення, виробничі будівлі, споруди, верстати, обладнання, будівництво різноманітних споруд.

Інвестування у нематеріальні активи передбачає, у тому числі вкладення коштів у інтелектуальні активи — знання, перепідготовку персоналу, охорону здоров'я, наукові дослідження і розробки.

На макрорівні впровадження механізмів інвестування потрібне для: активізації процесу розширеного відтворення матеріальних цінностей; структурних перетворень в економіці і соціумі країни в цілому;

підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції; вирішення соціально-економічних проблем, зокрема, рівня безробіття, екології, охорони здоров'я, розвитку системи освіти та ін.

На мікрорівні інвестиційні інструменти сприяють: розвитку і зміцненню ринкової і соціальної позиції підприємства; оновленню основних фондів підприємства; зростанню конкурентоспроможності і потенціалу підприємства; стабілізації і поліпшенню фінансового стану підприємства; підвищенню кваліфікації кадрового складу; вдосконаленню системи управління на підприємстві.

В умовах ринкової економіки будь-які спроби підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства приречені на провал, якщо механізм їх реалізації не передбачає нарощування обсягів інвестицій у персонал, стимулювання розвитку творчих здібностей персоналу, об'єктивної оцінки, гідної оплати та сучасної мотивації праці. Йдеться про те, що підвищення технологічного рівня та складності сучасного виробництва, зростання питомої ваги конкурентоспроможної продукції в загальному обсязі експорту неможливе без відповідного удосконалення науково-технічного та інноваційного розвитку підприємств.

Водночас це вимагає не тільки розробку державних і регіональних науково-технічних програм і заходів щодо залучення інвестицій, а й передбачення капіталовкладень у підготовку та перепідготовку кадрів, адекватне заохочення творчих пошуків керівників та висококвалі-

фікованого персоналу, підтримку прагнень працівників до постійного оновлення знань, високої особистої зацікавленості в ефективному впровадженні нових проектів і технологій, забезпечення ефективної роботи персоналу на рівні конкретних підприємств та організацій (тобто на мікрорівні). В умовах конкурентного середовища інвестиції у розвиток персоналу на підприємствах стають джерелом активізації інтелектуальної трудової діяльності, продукту якої — нові висококонкурентні технології, продукція, послуги.

Сучасний стан інвестицій у розвиток персоналу залишається незадовільним, враховуючи скорочення державних витрат на фінансування освіти, науки, охорони здоров'я, підготовки та перепідготовки кадрів для потреб виробництва. Причини низької активності роботодавців у сфері інвестування у персонал визначаються насамперед відсутністю необхідних мотиваційних макроекономічних чинників. Ситуацію, яка склалася у сфері інвестицій у персонал підприємств України, не можна визнати правомірною, адже вона руйнує мотивацію працівників до підвищення кваліфікації, професійного зростання, розробки та впровадження інновацій, і таким чином, гальмує становлення конкурентоспроможності національних підприємств.

Це призвело до того, що вкладення у персонал, що перевищують необхідний мінімум, який забезпечується за рахунок держави, громадяни повинні забезпечити собі самі, що не завжди можливо. Тому в умовах ринкової економіки істотна частка витрат з відтворення трудо-

вих ресурсів повинна припадати на роботодавців як суб'єктів, прямо і безпосередньо зацікавлених в цих умовах у максимально ефективному використанні інтелектуального потенціалу працівників.

Інвестиції у персонал відіграють важливу роль у розробці виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку підприємства. Питома вага витрат підприємств на персонал у собівартості продукції та послуг має виражену тенденцію до зростання. Це зумовлено дією таких факторів: зміни законодавства у сфері трудового права, законодавства про зайнятість населення, загальнообов'язкового державного соціального страхування зумовлюють появу нових тарифів на соціальне страхування; впровадження нової техніки і технологій, що висувають більш високі вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, збільшують необхідні витрати на розвиток (підготовку, перепідготовку) персоналу; реформування оплати праці, спрямоване на підвищення рівня номінальної та реальної заробітної плати найманих працівників.

Проблеми інвестування у персонал знаходять своє відображення в концепції розвитку людського капіталу. Людський капітал — це інтенсивний продуктивний фактор розвитку економіки, суспільства і сім'ї, що включає освічену частину трудових ресурсів, знання, інструментарій інтелектуальної та управлінської праці, середовище проживання і трудової діяльності, що забезпечують його ефективне і раціональне функціонування як продуктивного чинника розвитку. Людський капітал —

це інтелект, здоров'я, знання, якісна і продуктивна праця, якість життя.

Людський капітал (ЛК) формується за рахунок інвестицій у підвищення рівня і якості життя населення, в інтелектуальну діяльність, а саме: у виховання, освіту, здоров'я, знання, здатність до підприємницької діяльності, клімат, інформаційне забезпечення праці, формування ефективної керівної еліти, безпеку громадян і бізнесу та економічну свободу, а також в культуру, мистецтво та ін. До складу ЛК входять інвестиції і віддача від них в інструментарій інтелектуального і управлінського труда, а також інвестиції в середовище функціонування ЛК, що забезпечують його ефективність.

На рівні підприємства людський капітал — це сукупність навичок, умінь, здібностей та інтелектуального потенціалу персоналу, котрі забезпечують отримання прибутку. Доходи від використання ЛК є законним підсумком раніше прийнятих управлінських рішень. Тобто можна значно підвищити майбутні доходи, вкладаючи кошти в освіту і професійну підготовку, планування, організацію, мотивацію і охорону праці, охорону здоров'я працівників і членів їхніх сімей, корпоративну культуру підприємства, збільшуючи тим самим кількісні і якісні показники ЛК.

Передові країни світу шукають підходи в інвестиційній політиці, за якої економічне зростання, зумовлене інвестиціями, досягатиметься за допомогою приросту продуктивної сили людини і його впливу на зміну структури та обсягу національного багатства країни. Багаторічні науко-

ві пошуки шляхів якісної і кількісної ідентифікації поняття “людський капітал” призвели до того, що майже одночасно вченими Г. Сент-Ондржем для банку “Canadian Imperial Bank of Commerce” та Л. Едвінссоном для страхової компанії “Skandia” було визначено і здійснено вимір людського капіталу як складової частини інтелектуального капіталу підприємства.

В інтерпретації Г. Сент-Ондржа інтелектуальний капітал складається з трьох компонент: індивідуальних навичок, необхідних для задоволення вимог клієнтів (власне “людського капіталу”), організаційних можливостей корпорації задовольнити потреби ринку (“структурного капіталу”) і переваг торговельної марки компанії (“споживчого капіталу”). Відповідно до цієї моделі всі три складові інтелектуального капіталу організації мають бути виміряні й оцінені.

Фахівець Л. Едвінссон на прикладі страхової компанії “Skandia” вперше визначив людський капітал як частку інтелектуального капіталу. У результаті він розробив модель “Skandia Value Scheme” і в 1995 р. включив у річний звіт компанії “Skandia” розділ про склад та виміри складових її інтелектуального капіталу, розпочавши нову практику змісту річних звітів компаній. При цьому Л. Едвінссон ґрунтувався на трьох принципах: 1) інтелектуальні активи можуть в кілька разів перевершувати активи, відображені в балансі компанії; 2) інтелектуальний капітал є сировиною, з якого виходять фінансово-економічні результати господарювання; 3) менеджери повинні розрізняти два види інте-

лектуального капіталу — людський і структурний.

Визначення людського капіталу за Л. Едвінссоном цінне тим, що саме воно визнає людський капітал в якості першоджерела нових ідей та процесів (інновацій) у компанії. Проте прагнення зростання людського капіталу (через відбір, підготовку і т. д.) марне, якщо останній не може бути затребуваний.

Це забезпечується структурним інтелектуальним активом людського капіталу (наприклад, інформаційними системами, знанням каналів ринку, спілкуванням із споживачами), наявністю у складі інтелектуального капіталу такої складової як структурний капітал та, звичайно, керівництвом, що відповідає за реалізацію нововведень.

Інвестиції у персонал — цілеспрямоване вкладення коштів у напрями, які забезпечують покращення якісних параметрів як окремого працівника, так і людського капіталу в цілому, і насамперед — його трудового потенціалу (рівня освіченості, розвитку творчого потенціалу, фізичного та психічного здоров'я, мотивації персонального розвитку, ціннісних установок тощо).

Відомо, що поточні витрати на персонал можна розглядати як інвестиції, якщо вони збільшують продуктивні якості і характеристики працівника і здійснюються з тим розрахунком, що будуть багаторазово компенсовані зростанням доходів від діяльності працівника у майбутньому.

На думку основоположників теорії людського капіталу К. Макконела і С. Брю, “інвестиції в людський

капітал — будь-які витрати, що підвищують освіту, кваліфікацію, покращують здоров'я працівників, підвищують мобільність робочої сили і, таким чином, підвищують дохід від інвестицій. Витрати, які сприяють підвищенню продуктивності, можна розглядати як інвестиції, оскільки вони здійснюються з метою компенсації майбутніми грошовими доходами". Автори виділяють три напрями таких інвестицій: 1) витрати на освіту, які включають загальну і спеціальну, формальну і неформальну підготовку на робочому місці (професійне навчання, виробничу адаптацію, атестацію, професійно-кваліфікаційне просування і планування трудової кар'єри персоналу, формування штатного резерву і т. д.); 2) витрати на охорону здоров'я, які складаються з витрат на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов; 3) витрати на мобільність, завдяки яким працівники в умовах вільного ринку праці отримують можливість успішно мігрувати з місць з відносно низькою продуктивністю праці в місця з відносно високою продуктивністю.

Учений А. В. Кір'янов основними видами інвестицій у людський капітал підприємства вважає інвестиції у спеціальну професійну підготовку, належний фізичний стан і адекватну емоційну поведінку працівників. Він пропонує їх розширення з цільовою орієнтацією на формування у працівника почуття лояльності (прихильності) до підприємства, а саме: працівник поділяє і робить власними цілі і цінності підприємства; працівник прагне залишитися на підпри-

ємстві і зберігає це прагнення навіть тоді, коли це може бути для нього економічно невигідно; працівник готовий не тільки намагатися надати максимальну користь підприємству своєю працею, а й, якщо це потрібно, принести своє особисте в жертву інтересам підприємства.

Аналіз доступних джерел з питань інвестування у людський капітал дав можливість визначити такі види типових інвестицій у людський капітал: професійна освіта; охорона здоров'я; мотивація розвитку; інноваційна та творча діяльність; мобільність персоналу.

Зміст інвестицій в людський капітал має такі особливості:

1. Людський капітал як нематеріальна складова загального капіталу фізично і морально зношується, а також накопичується.

2. Віддача від інвестицій в людський капітал безпосередньо залежить від тривалості життя його носія (тривалості працездатного періоду). Чим раніше робляться вкладення в людину, тим швидше вони починають давати віддачу.

3. Інвестиційний період для людського капіталу значно довший порівняно з цим періодом для матеріального капіталу.

4. У міру накопичення людського капіталу його прибутковість підвищується до певного рівня, обмеженого верхнім лімітом активної трудової діяльності (активного працездатного віку), а потім різко знижується.

5. Якщо у процесі використання людського капіталу регулярно робляться інвестиції в освіту, здоров'я тощо, то якісні і кількісні результати цих інвестицій можуть поліпшувати

стан та умови життя кожного працівника і без додаткових інвестицій. Тобто інвестиції в людський капітал дають значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за характером соціально-економічний ефект.

6. Не всі вкладення у людський капітал можуть бути визнані інвестиціями. Наприклад, витрати, пов'язані з кримінальною діяльністю, не є інвестиціями, оскільки суспільно недоцільні і шкідливі для суспільства.

7. Характер і види інвестицій у людський капітал зумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями.

Таким чином, порівняно з інвестиціями в інші різні форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найефективнішими, як з точки зору окремого працівника, так і на макро-економічному рівні.

Дослідження складових інвестування у загальному обсязі інвестицій у персонал показали, що інвестиційними складовими з найбільшою соціально-економічною ефективністю є “професійна освіта” та “інноваційна і творча діяльність”, меншу частку займають “мобільність персоналу” та “охорона здоров'я персоналу”, найменша — складова “мотивація розвитку персоналу”.

Таким чином, процес інвестування у персонал потребує визначення ефективності застосування різних видів такого інвестування і засобів оцінки отриманих результатів з урахуванням умов, цілей і завдань як підприємства, так і працівників. При цьому визначення необхідних обсягів витрат на всі складові інвестиційного процесу має ґрунтуватися на результатах оцінювання результа-

тивності (інвестиційної привабливості) цих витрат.

Розглянемо існуючий іноземний і національний досвід інвестування у персонал за таким основним його напрямом, як освіта, професійний розвиток і перепідготовка персоналу. За цим напрямом багато іноземних держав беруть на себе функцію стимулювання активності підприємств у сегменті первинної професійної підготовки молоді за допомогою прямого фінансування корпоративних систем навчання. Так, при наймі та навчанні молоді 16–18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великої Британії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств. Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції є так звана альтернативна форма підготовки кадрів, яка охоплює молодь до 25 років. При цьому процес теоретичної підготовки в навчальному закладі чергується з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Таким чином, забезпечується відповідність зайнятості тієї чи іншої особи отриманому нею на цей момент рівню кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спільної програми, яка забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування освіти, професійного розвитку і перепідготовки персоналу доповнюються непрямим стимулюванням підготовки персоналу з боку держави також

через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується в США, де кошти на підготовку молодих працівників повністю звільняються від оподаткування при відповідності підготовки встановленим стандартам.

У західноєвропейських країнах одним із джерел інвестицій у професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. У США значну частину фінансування вищої освіти становлять інвестиції корпорацій — приблизно 20 %. Базова сфера розміщення коштів корпорацій — фінансування наукових досліджень вузів, так як відносно невеликі витрати у цій сфері приносять величезні прибутки. Вже 40 останніх років більшість керівників американських корпорацій розглядає витрати на навчання як прибуткові капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу і власні навчальні центри вважаються підрозділами, що беруть участь у створенні прибутку.

Співпраця бізнесу з навчальними закладами поступово привела до кооперування університетів і коледжів з промисловими фірмами, банками, госпіталями, юридичними і страховими компаніями. Як наслідок, у вузах почали створювати кафедри теорії та практики підприємництва, а також наукові підрозділи, які працюють на правах філії корпорації, в яких викладачам і студентам виплачується додаткова заробітна плата.

Діяльність бізнес-корпорацій у сфері вищої освіти привела до створення власних корпоративних навчальних закладів. Зокрема, у Франції існують галузеві, а в Німеччині — міжзаводські центри, які є

підрозділами корпорацій. Програми навчання складаються, з огляду на запити підприємств, процесів структурної перебудови і технічного переозброєння виробництва.

Корпоративні університети готують кадри, які працюють у філіях транснаціональних корпорацій різних країн, відповідно до єдиних корпоративних норм і правил, а також надають консультаційні та освітні послуги своїм клієнтам, постачають навчальні програми іншим корпораціям. Вони можуть бути частиною компанії, яка їх створила, і обслуговувати свій персонал, а можуть надавати в порядку партнерських відносин освітні послуги іншим бізнес-школам.

Створення корпоративного навчального закладу істотно скорочує витрати на навчання співробітників, а також сприяє їхньому вихованню відповідно до традицій цієї компанії. Корпоративний університет стає, по суті, основою для безперервної освіти працівників фірми.

У середньому за програмами корпоративної підготовки фірми США витрачають 263 дол. за рік на одного працівника. Загальні витрати на внутрішнє навчання цілком порівняні з витратами на державні та приватні школи (середня та вища освіта) — приблизно 350 млрд дол. За статистикою, більшу частину коштів у навчання персоналу вкладають компанії, що займаються фінансами, страхуванням, нерухомістю, високими технологіями і транспортними послугами, і, як правило, меншу у сфері виробництва, охорони здоров'я, агрокультури, будівництва і освоєння родовищ.

Форми професійного корпоративного навчання також трансформувалися за останні роки, причому можна виділити основний напрям змін як перехід від традиційних форм та методів навчання до інтегрованого навчання, яке поєднане з процесом організаційно-технологічного розвитку підприємства.

Вважаємо, що впровадження іноземного досвіду у сфері інтегрованого професійного навчання, поєднаного з організаційно-технологічним розвитком підприємства, може стати ефективним інструментом інтенсифікації процесу інвестування у персонал вітчизняних підприємств.

Таким чином, ще раз можна підкреслити, що процес інвестування у персонал потребує визначення ефективності застосування різних видів інвестування і засобів оцінки отриманих результатів з урахуванням умов, цілей і завдань як підприємства, так і працівників.

Література

1. Закон України “Про професійний розвиток працівників” від

- 12.01.2012 р. № 4321-IV // Голос України від 04.02.2012. — № 22.
2. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: пособ. по кадр. работе. — М.: ЮРИСТЪ, 1998. — 496 с.
3. *Грішнова О. О.* Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудових відносин / О. А. Грішнова, А. В. Васирик // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2004. — Т. 1. — № 3. — С. 45–53.
4. *Захарова О. В.* Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: моногр. — Д.: “ДВНЗ ДонНТУ”, 2010. — 378 с.
5. *Измерение* экономической ценности персонала: пер. с англ. / Як Фитц-енц; под общ. ред. В. И. Ярных. — М.: Вершина, 2006. — 320 с.
6. *Макконелл К. Р., Брю С. Л.* Экономика: принципы, проблемы и политика. — М.: Инфра-М, 2004. — 972 с.
7. *Saint-Onge H.* Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital? // *Strategy and Leadership*. — March-April. — 1996. — P. 10–14.

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

На сучасному етапі, коли головним чинником суспільного розвитку є людина, в забезпеченні ефективної діяльності будь-якої організації зростає роль таких характеристик членів її трудового колективу як ставлення до цілей і мотивів спільної діяльності, міжособистісні стосунки, моральні та матеріальні установки, переважаючий настрій.

Реалізація вказаних характеристик проявляється у формуванні певного соціально-психологічного клімату. Слід зазначити, що його стан та динаміка визначаються матеріально-технічними та організаційно-управлінськими умовами предметної діяльності організації.

Водночас соціально-психологічний клімат як сукупність соціальних і психологічних чинників активно впливає на функціонування трудового колективу. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє зростанню продуктивності праці, реалізації потенціалу працівника як особливості, підвищенню конкурентоздатності організації на ринку.

Проблеми формування соціально-психологічного клімату в колективах, методи оцінки взаємин та узгодженості групових оцінок досліджувались багатьма вітчизня-

ними і зарубіжними вченими, серед яких слід назвати таких науковців, як Г. М. Андреева, А. В. Батрашев, В. В. Бойко, Г. А. Дмитренко, А. І. Донцов, О. М. Євтушенко, Н. Л. Коломінський, О. Є. Кузьмін, А. С. Лук'янов, Б. Д. Паригін, А. Л. Свинцицький, Л. І. Скібіцька, Г. В. Щокін та ін.

Водночас, незважаючи на широке висвітлення проблем соціально-психологічного клімату в науковій літературі, окремі її аспекти, пов'язані з виявленням чинників, за допомогою яких можна управляти кліматом у напрямі його удосконалення, потребують подальшого опрацювання.

Соціально-психологічний клімат в організації являє собою сукупність взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей колективу [5]. Останні формуються в результаті сумісної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії і проявляються в настроях на думках колективу, індивідуальному самопочутті та оцінці умов життя і праці особистості в колективі [1].

Соціально-психологічний клімат слід розглядати і як систему відносин між членами колективу, що включає як суспільні, так і міжособистісні відносини. Суспільні відносини розкривають соціальний зміст

відносин людей (виробничих, економічних, правових). Міжособистісні відносини характеризують соціально-психологічні форми суспільних відносин (організаційно-технологічні, статусно-рольові, адміністративно-психологічні, емоційально-логічні взаємодії та взаємовпливи).

Слід підкреслити нерозривну єдність змісту суспільних відносин та соціально-психологічних форм міжособистісних відносин, яка може проявлятися в найрізноманітніших формах взаємодії людей: співпраця, змагання, згуртованість, сумісність, дружба та ін. Крім того, формуються особливі якості особистості, які визначають характер психологічних взаємин між членами колективу: самостійність, відповідальність, принциповість, справедливість, сором'язливість, товариськість, замкнутість, скритність, чуйність, чесність та ін.

На нашу думку, викладеним можна пояснити двоїстий характер по-

няття соціально-психологічного клімату: з одного боку, він виступає як результат сумісної діяльності членів колективу, а з другого, як сукупність факторів, від яких залежать результати цієї діяльності.

У науковій літературі підкреслюється принципове положення про те, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає систематичне, планомірне здійснення різноманітних заходів (організаційних, виховних, економічних, адміністративних та ін.), спрямованих на оптимізацію: стосунків між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, міра участі у прийнятті рішень); взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків; ставлення до праці [5].

Дослідження показують, що соціально-психологічний клімат в колективі може мати як позитивні, так і негативні ознаки (див. табл.).

Характерні ознаки соціально-психологічного клімату

Позитивні	Негативні
Позитивна перспектива для групи та кожного її члена. Взаємодовіра і висока взаємовимогливість. Доброзичлива і ділова критика. Вільне висловлювання власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу. Відсутність тиску керівників на підлеглих. Визнання права працівників на участь у прийнятті рішень. Достатня поінформованість працівників про цілі організації. Задоволеність працею та належністю до колективу. Прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі.	Дезінтеграція групи, нечітко визначені права та обов'язки членів. Відсутність чітко налагодженої системи комунікацій. Несформованість системи адаптації до умов організації. Значна ймовірність виникнення міжособистісних конфліктів. Авторитарний стиль керівництва. Замкнутість працівника та байдуже ставлення до цілей та проблем організації. Незадоволеність працею та відносинами із співробітниками.

Складено за [2 с. 488 та 5 с. 404.]

Наведені позитивні та негативні ознаки соціально-психологічного клімату в загальних рисах дають певне уявлення про причини, що їх зумовлюють, на підставі чого можна визначити чинники, що впливають на його формування.

У науковій літературі всі чинники прийнято поділяти на дві групи — чинники макросередовища і чинники мікросередовища.

До першої групи віднесено чинники, що впливають на діяльність колективу і кожного його члена ззовні: соціально-психологічні наслідки науково-технічного прогресу, рівень соціально-економічного розвитку країни та регіону, де функціонує організація, рівень соціальної та екологічної безпеки тощо. Наукові дослідження та практика доводять, що перераховані чинники істотно впливають на моральний і психологічний стан людей, на соціальну напругу в суспільстві.

Сучасний стан характеризується зростанням складності темпів, ритмів, психологічної напруженості праці та життєдіяльності людей в цілому.

Безперечно, все це відповідним чином відбивається на стані соціально-психологічного клімату в конкретному колективі, підвищує рівень вимог до соціально-психологічної культури міжособистісних стосунків.

Ми детальніше розглянемо чинники мікросередовища, які діють у межах організації чи колективу певного її структурою підрозділу. На нашу думку, ці чинники піддаються аналізу, що дає змогу з'ясувати їх витoki та визначити шляхи корегування в бажаному напрямі.

Аналіз показує, що позитивний вплив на стан соціально-психологічного клімату в колективі має професійно-кваліфікаційна структура працівників, яка характеризується наявністю фахівців з різними рівнями професійної підготовки та досвіду роботи.

За таких умов молоді працівники мають кращі можливості для професійної адаптації та підвищення майстерності, а висококваліфіковані відчувають задоволеність від передачі досвіду.

Важливе значення у формуванні атмосфери взаємодії, згуртованості колективу має чисельність групи (структурного підрозділу). На думку фахівців, найоптимальнішою є група, що об'єднує три–дев'ять осіб [3]. Із зростанням чисельності колективу його доцільно відповідним чином структурувати.

Оптимізації стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі сприяє також психологічна сумісність співробітників, під якою розуміється психологічна близькість партнерів, взаємна симпатія, схожість їхніх характерів, спільність інтересів, нахилів.

Саме вона забезпечує безконфліктне спілкування, узгодженість дій у спільній діяльності, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, потреб тощо.

Для забезпечення психологічної сумісності при формуванні колективу необхідно враховувати такі чинники, як вік, стать, характер, темперамент, здібності. Крім того, для вироблення у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння слід застосовувати соціаль-

но-психологічні методи управління [5].

Особливе місце серед чинників, що визначають стан соціально-психологічного клімату, належить стилю керівництва, що, по суті, є інтегральною характеристикою діяльності керівника. Стиль керівництва — це характерна для цього керівника система засобів управління діяльністю та спілкуванням підпорядкованого колективу. Основою формування стилю керівництва є особистісні якості керівника. До найважливіших рис особистості керівника, що гарантують ефективність його діяльності, у тому числі, і щодо забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, на нашу думку, слід віднести: вміння впливати на підлеглих, спонукаючи їх до творчої праці, впевненість у собі; емоційна врівноваженість, здатність до творчого вирішення завдань; заповзятість у вирішенні проблем, що стосуються діяльності колективу; надійність і відповідальність; незалежність; товариськість; організаторські здібності; вміння виконувати свої функції вчасно і з мінімальними затратами часу і коштів [2].

Розкриваючи сутність та вплив різних чинників на оптимізацію соціально-психологічного клімату, слід підкреслити, що неодмінною умовою при цьому є забезпечення цілеспрямованої сумісної роботи керівника і всього колективу. Тобто поряд з відповідною роботою керівництва необхідним є підвищення активності всіх членів колективу у створенні найсприятливішої соціально-психологічної атмосфери сумісної діяльності [5].

На основі проведеного дослідження можна зробити такі **висновки**:

- соціально-психологічний клімат являє собою якісний аспект міжособистісних стосунків у широкому розумінні, що залежить від матеріально-технічних та організаційно-управлінських передумов і впливає на результативність спільної діяльності та розвиток особистості в колективі [4];

- стан соціально-психологічного клімату не залишається незмінним у часі. Він формується і змінюється під впливом різних чинників, які теж змінюються і взаємодіють між собою;

- вивчення наукової літератури та власний досвід дали можливість виокремити певні групи чинників формування соціально-психологічного клімату;

- усвідомлення загальних закономірностей формування соціально-психологічного клімату та наявні методики його вивчення дають змогу проаналізувати його стан;

- розробка пропозицій щодо посилення позитивних тенденцій в соціально-психологічному кліматі вимагає пізнання особливостей прояву конкретних чинників у колективі певного типу, а саме — в колективі навчального закладу.

Література

1. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панфєров В. Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. — М.: Мысль, 1983. — 206 с.
2. Гончарук Н. Т. Формування особистісних та професійних якостей керівника у державному управлінні // Ефективність державного управління в контексті Європейської інте-

- грації: матер. щоріч. наук.-практ. конф. (23 січ. 2004 р.): Ч. 1. — Л., 2004. — С. 21–28.
3. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління: посібник. — К.: Академ-видав, 2003. — 568 с.
4. *Парыгин Б. Д.* Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / Под ред. В. А. Ядова. — Л.: Наука, 1998. — 192 с.
5. *Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подрєза С. М.* Антикризисний менеджмент: навч. посіб. — К.: Вид-во “Центр учбової літератури”, 2014. — 583 с.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Кадрова сфера України характеризується значною сукупністю системних проблем, зумовлених як трансформаційними процесами в політичній системі, економіці, соціокультурній сфері, так і певними прорахунками попереднього керівництва держави та недоліками у формуванні та реалізації державної кадрової політики [14].

Державну кадрову політику необхідно розглядати як інструмент досягнення високої функціональної спроможності трудового потенціалу країни передусім через зростання соціально-професійних та морально-етичних якостей людей, що відповідають потребам сучасного етапу розбудови країни. Саме державна служба та служба в органах місцевого самоврядування з'єднують конституційно зафіксовані наміри і цілі української держави, її функціональні та організаційні структури, правові настанови та процедури, інші елементи та взаємозв'язки з кадровим потенціалом держави [16, 37; 18, 413].

Розробимо теоретико-методологічні та правові засади формування кадрової політики служби цивільного захисту України.

Нині владні структури звинувачують в несистемному кадровому комплектуванні апарату державного управління. Все це є наслідком того, що в Україні ще не склалася цілісна система кадрового забезпечення державного управління. Причин такого стану чимало, одна з них — традиційний емпіризм у роботі з кадрами та недостатня наукова розробленість проблеми кадрового чинника у прийнятті й реалізації державних управлінських рішень [19, 107].

Кадрова політика охоплює основні дії, рішення в певній галузі й сфері управління. Вона спрямована на досягнення збалансованості інтересів, з одного боку, між керівництвом і працівниками, з другого — між державою й колективами. Кадрова політика покликана створювати умови для виконання завдань з оптимальною віддачею, поєднання інтересів роботодавців з інтересами працівників, сприяти послабленню напруженості в колективі, розв'язанню конфліктних ситуацій [12, 10].

Основним же суб'єктом державної кадрової політики є держава, яка визначає місце і роль кадрів у суспільстві: мету, завдання, найважливіші

напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки; шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; раціонального використання кадрового потенціалу країни. Її об'єктами є національні кадри, кадрова система, кадрові інститути і процеси, кадрова робота. Саме тому державна кадрова політика є визначальною складовою загальної кадрової політики.

Кадрова політика визначається також цілями, що стоять перед Україною як незалежною державою. Йдеться про кадрове забезпечення виконання статей Конституції насамперед пов'язаних з вищим інститутом державної влади в країні, який очолюється Президентом (1, ст. 102): "...Президент України є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина" [1, 5]. Таким чином, якщо за Конституцією Президент є гарантом прав і свобод громадян країни, то кадри, і передусім державні службовці, є чинником, що визначає рівень виконання цих гарантій.

Таким чином, назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій. Серед проблем, які потребують невідкладного вирішення, такі: невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. Значна частина наявного кадрового корпусу не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу насамперед з огляду на

нездатність аналізувати, розробляти, відстоювати, реалізувати, вчасно коригувати управлінські рішення, повною мірою відповідати за доручену справу; недосконалість законодавчої бази, яка не надає кадровим процесам правової обґрунтованості, врегульованості та захищеності, не враховує європейські стандарти в кадровій сфері; відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання кадрової ситуації в країні; нерозвиненість кадрових інститутів, неупорядкованість та слабка функціональна визначеність кадрових структур, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що призводить до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. Державна кадрова політика повинна спиратися на потужну кадрову систему, сучасні кадрові технології; наявність розриву, певного професійного вакууму між поколіннями кадрового корпусу державного управління; недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики [13, 7].

Розробка концептуальних засад і на їх базі сучасної державної кадрової політики є об'єктивною потребою та важливою умовою успішного реформування адміністративної системи України, переходу до демократичних принципів управління соціальними процесами та ринкових умов господарювання [10, 65].

Однією з найважливіших проблем сучасної державної кадрової

політики є визначення її суб'єктів, характеру їхньої взаємодії. Ця проблема набула особливої актуальності в умовах роздержавлення і приватизації власності, децентралізації управління, розвитку різних форм господарювання, становлення місцевого самоврядування та політичного плюралізму в суспільстві. Особливість сучасної кадрової політики полягає в її багатосуб'єктивності та поліоб'єктності.

Суб'єкти кадрової політики — носії визначених повноважень, прав та обов'язків з вироблення та реалізації кадрової політики. Основним суб'єктом розробки й реалізації державної кадрової політики виступає держава. Вона визначає місце і роль кадрів у суспільстві, ставить перед ними завдання, виробляє критерії оцінки їхньої діяльності, створює систему формування складу кадрів, їх навчання [8, 62]. Нині суб'єктами кадрової політики є: народ; держава (органи влади та управління); органи місцевого самоврядування; суб'єкти економічної діяльності; профспілкові та громадські організації. Дії суб'єктів кадрової політики з регулювання кадрових процесів повинні формуватися на основі такого апробованого механізму, як соціальне партнерство.

Об'єкти кадрової політики — те, на що направлена предметно-практична діяльність суб'єкта. До них відносять національні кадри (кадровий корпус у цілому), кадрову систему, кадрові процеси і відношення; інститути і механізми соціального партнерства [11, 76].

Держава впливає на всі категорії працюючих, всі трудові ресурси, у

тому числі й зайнятих у недержавній сфері. Це регулювання і вплив не має характер адміністрування, втручання у прийняття кадрових рішень, вольового тиску. Державне регулювання кадрових процесів повинно прийняти характер політичного впливу, стимулювання самостійності, виховання відповідальності за кадрові рішення.

Держава може забезпечити конструктивність своєї ролі у вирішенні кадрових проблем, однак вона не може виступати монополістом у формуванні та реалізації кадрової політики.

Зважаючи на спрямованість розвитку держави до Європейського устрою життя, переходу на якісно нові, більш удосконалені методи управління персоналом, зміцнення єдиної за своїми організаційними, нормативно-правовими, кадровими й інформаційними засадами державної служби, постановкою нових державних завдань, питання формування якісної системи подолання наслідків аварій та катастроф на території України стоїть як ніколи гостро і насамперед залежить від якісної роботи кадрових служб.

Указом Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599/2000 “Про стратегію реформування системи державної служби в Україні” [7] було вперше звернуто увагу на необхідність конструктивних перетворень у системі державної служби в Україні та створення ефективної системи державного управління, що відповідає стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою та створення оновленого, потужного і дієздатного державного апарату.

Державна служба в Україні — це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та отримують заробітну плату за рахунок державних коштів [2]. Соціальне забезпечення державних службовців виконується державою і закріплено відповідними нормативними актами, які мають вищу юридичну силу [2]. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження.

Відповідно до Закону України “Про правові засади цивільного захисту” служба цивільного захисту — “державна служба особливого характеру, пов’язана із забезпеченням пожежної безпеки, запобіганням і реагуванням на інші надзвичайні ситуації техногенного, природного та військового характеру, ліквідацією їх наслідків, захистом населення і територій від їх негативного впливу” [5], отже, особи рядового і начальницького складу органів та підрозділів служби цивільного захисту являють собою різновид державних службовців. Вони виконують управлінські, наглядові та охоронні функції, мають певний статус, здійснюють від імені і за дорученням держави виконавчо-розпорядчі та наглядові повноваження.

Правовою основою діяльності осіб рядового і начальницького складу СЦЗ є Конституція України [1], закони України “Про пожежну безпеку” [4], “Про аварійно-рятувальні служби” [3], “Про правові засади цивільного захисту” [5], “Про державну службу” [2], “Положення про проходження служби особами рядо-

вого і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту” [6] та інші законодавчі акти. Слід зазначити, що відповідно до наведеного Закон України “Про державну службу” [2] розповсюджується на осіб рядового та начальницького складу органів і підрозділів служби цивільного захисту тільки для регулювання тих питань, що регламентуються спеціальними нормативними актами.

На тлі здійснення економічних та соціальних перетворень у державі, відповідно до вимог сучасності та законодавства України, основними засадами роботи з кадрами служби цивільного захисту повинна бути протидія випадковому і свавільному (без будь-яких правил) підбору, переміщенню та просуванню по службі співробітників.

Упорядкованість підсистеми “кадри” — не самоціль, а засіб охорони, підтримки в заданому стані удосконалення системи служби цивільного захисту.

Правове регулювання, як управлінська діяльність, підрозділяється на правотворчість і реалізацію правових норм. У якості необхідних компонентів соціального управління найістотніше значення мають дві функції права.

Перша проявляється в тому, що право є офіційним, нормативним, державно-владним засобом вираження, закріплення загальних програм управління, його директивної основи і надання їм загальнообов’язкового значення; друга — в тому, що інститути права, “правові механізми” забезпечують (оснащують юридичною силою, гарантують) опе-

ративну управлінську діяльність. Правові норми, які регулюють роботу з кадрами служби цивільного захисту, являють собою управлінське рішення загального характеру, основу і передумову діяльності суб'єктів управління кадрами [9]. Важливою особливістю цих норм є їхня інформаційна сутність, наповненість директивною інформацією, підкріпленою владною силою держави.

Модель можливого управлінського рішення, закріплена в правовій нормі, реалізується шляхом її дотримання, виконання, використання та застосування. При цьому виділяються три основні змінні, за допомогою яких правові розпорядження впливають на соціальну поведінку: значущість правового розпорядження в системі соціально-економічних відносин, рівень правосвідомості населення та психологічні особливості співробітника, який приймає управлінське рішення.

Реалізація правових норм у роботі з кадрами — це специфічна управлінська діяльність, пов'язана з прийняттям конкретних управлінських рішень їхніми рамками правової норми. При цьому на управлінське рішення у сфері роботи з кадрами впливають такі моменти, як ціннісні орієнтації, професійні установки і стереотипи керівників та співробітників кадрових апаратів.

Нормативно-правові моделі роботи з кадрами реалізуються з урахуванням конкретної управлінської ситуації. Управління виступає як аналіз, сортування і оцінка хвилюючих соціальну систему діянь, відкидання діянь несприятливих і використання сприятливих [17].

Ефективність правового регулювання роботи з кадрами зумовлена як ефективністю правових розпоряджень, так і ефективністю діяльності суб'єктів управління, що їх реалізують. Наукове управління роботою з кадрами в якості окремого завдання передбачає і впорядкування зв'язків між стадіями правового регулювання з метою нормального функціонування системи органів та підрозділів Служби цивільного захисту. Стосовно комплексу нормативних актів про роботу з кадрами Служби цивільного захисту норми про роботу з кадрами доцільно розділити на такі групи: а) ті, що визначають правовий статус керівників органів і підрозділів служби цивільного захисту і кадрових апаратів; б) які конкретизують та деталізують конституційне право на працю в специфічній сфері громадсько-корисної діяльності (правовий статус рядового і начальницького складу служби цивільного захисту); в) які регламентують відносини між суб'єктами і об'єктами управління (керівниками і співробітниками органів і підрозділів служби цивільного захисту) і пов'язані з ними відносинами з управління кадрами.

До першої групи можна віднести норми про номенклатуру посад. За своєю правовою природою номенклатура посад — це не що інше, як розподіл компетенції у сфері роботи з кадрами. Номенклатура конкретизує і деталізує управлінські повноваження суб'єкта роботи з кадрами, сприяє процесу впорядкування діяльності керівників різного рангу у сфері роботи з кадрами. Таким чином, можна зробити висновок, що норми першої групи — норми компе-

тенційні та регулюють порядок реалізації повноваження зі здійснення функцій державного управління.

Норми другої групи визначають правове положення рядового та начальницького складу органів внутрішніх справ як учасників специфічних трудових відносин.

Особливості громадсько-корисної діяльності кадрів служби цивільного захисту є тим об'єктивним фактором, через який особи рядового і начальницького складу наділяються спеціальною адміністративною правосуб'єктністю. Якщо загальна державна служба породжує лише деякі особливості трудової правосуб'єктності (дисциплінарна відповідальність у порядку підлеглості, додаткові основи припинення трудового договору, особливий порядок розгляду трудових суперечок), то з моменту зарахування в кадри МНС громадянин стає суб'єктом особливих адміністративно-трудова відносин. При цьому правосуб'єктність рядового та начальницького складу служби цивільного захисту відрізняється від правосуб'єктності військовослужбовців і співробітників органів державної безпеки та органів внутрішніх справ.

Міра якісної відокремленості трудових відносин рядового і начальницького складу служби цивільного захисту від трудових відносин працівників та службовців детермінує особливий метод правового регулювання. Для трудових відносин працівників та службовців властиво "участь профспілок в розробці і прийнятті нормативних актів про працю, у вирішенні трудових спорів, укладання колективних договорів, у

контролі за дотриманням трудового законодавства" [15].

Кадри служби цивільного захисту не беруть безпосередньо участь у розробці нормативних актів, визначенні локальних умов праці, контролі за дотриманням правових норм. Це віднесено до компетенції суб'єктів управління певного рангу. Метод влади і підлеглості, притаманний адміністративним правовідносинам, повною мірою проявляється в нормах, які регулюють роботу з кадрами служби цивільного захисту.

Змістом управлінських відносин є особливого роду діяльність людей, яка проявляється у вигляді взаємодії окремих сторін цих відносин (суб'єктів та об'єктів управління). Норми, що регулюють відносини між керівниками (кадровими апаратами) і рядовим та начальницьким складом СЦЗ, опосередковують необхідний момент взаємозв'язку, динаміку роботи з кадрами.

За характером правових розпоряджень виокремлюють такі норми по роботі з кадрами служби цивільного захисту: матеріальні норми адміністративного права, адміністративно-процесуальні, організаційно-технічні. Провідна роль належить матеріально-правовим нормам, щодо яких адміністративно-процесуальні та організаційно-технічні норми є допоміжними.

Відповідно до організаційної структури служби цивільного захисту та ієрархічного рівня суб'єктів управління кадрами розрізняють правові спільності, які регламентують компетенцію керівників і кадрових апаратів різного рівня. Подальша деталізація норм роботи з кадрами

передбачає виділення асоціацій правових норм, які регулюють певну операцію по роботі з кадрами (медичне обстеження, атестація і т. д.)

Нормативні акти про роботу з кадрами становлять підсистему актів, що регулюють громадські відносини у сфері виконання функцій, що покладені на служби цивільного захисту. У свою чергу, вони являють собою певну цілісність, що володіє внутрішньою структурою, необхідними субординаційними та координаційними зв'язками, що забезпечує повну ефективність правового регулювання роботи з кадрами.

Ієрархія нормативних актів по роботі з кадрами визначає різну ступінь їх юридичної сили. У системі нормативних актів про роботу з кадрами служби цивільного захисту основним кодифікованим актом є "Положення про проходження служби рядовим та начальницьким складом служби цивільного захисту" [6]. Водночас більшість норм Положення про проходження служби належить до першопочаткових, які підлягають конкретизації у відомих нормативних актах.

Для системи нормативних актів про роботу з кадрами притаманне поєднання актів загального керівництва, керівництва кадрами і певними групами співробітників. Оскільки кадрова функція забезпечує ефективність управління органами та підрозділами служби цивільного захисту, в багатьох нормативних актах загального характеру містяться норми про роботу з кадрами.

Система нормативних актів про роботу з кадрами була б неповною, якби не містила витягів з актів за-

гального характеру. Їхнє місце у системі, що розглядається, визначається характером правових розпоряджень, розділів, пунктів, частин тих або інших норм, що стосуються роботи з кадрами. У системі нормативних актів про роботу з кадрами вирішальна роль належить тим актам, які стосуються всіх осіб рядового та начальницького складу. Ці акти є ядром відповідного субінституту, основою оперативної управлінської діяльності кадрових апаратів.

Таким чином, у сучасних умовах як державна кадрова політика, так і кадрова політика служби цивільного захисту повинні стати прискорювачем соціально-демократичних перетворень, центром усього управлінського процесу.

Література

1. *Конституція України*. — К.: Юрінком, 1996.
2. *Закон України "Про державну службу"* від 16 грудня 1993 р. № 3723 // ВВР України. — 1993. — № 52. — С. 490.
3. *Закон України "Про аварійно-рятувальні служби"* від 21 грудня 2000 р. № 2171-14 // ВВР України. — 2000. — № 4. — С. 25.
4. *Закон України "Про пожежну безпеку"* від 17 грудня 1993 р., № 3747-12 // ВВР України. — 1994. — № 5. — С. 21.
5. *Закон України "Про правові засади цивільного захисту"* від 24 червня 2004 р. № 1859-4 // ВВР України. — 2004. — № 39. — С. 488.
6. *Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про проходження служби особами рядового і начальницького*

- складу органів і підрозділів цивільного захисту” від 21 лип. 2005 р. № 629 // Урядовий кур’єр. — 2005. — № 27.
7. Указ Президента України “Про стратегію реформування системи державної служби в Україні” від 14 квіт. 2000 р. № 599/2000 // Офіційний вісник України. — 2000. — № 24.
 8. Воронько О. О. Державна кадрова політика України: її формування та принципи // Вісник УАДУ. — 1999. — № 4. — С. 60–68.
 9. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации. — М.: Изд-во РАГС, 1996. — С. 123.
 10. Дьомін О. О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби в Україні / О. О. Дьомін, Г. І. Леліков, В. М. Сороко // Вісник державної служби України. — 2001. — № 2. — С. 65–84.
 11. Дубенко С. Д. Державна служба в Україні: навч. посіб. — К.: Вид-во УАДУ, 1998. — С. 168. Крюгер И. Кадровый менеджмент // — 1996 R. v. Decker, s VerIag Huthig, GmbH, Heidelberg.
 12. Концепція державної кадрової політики. — К.: Вид-во УАДУ, 2006.
 13. Колесніков Б. П. Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні: монографія / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко. — Донецьк: ДНУ ДРІДУ; Норд-прес, 2006. — С. 136.
 14. Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / В. Г. Ротань, І. В. Зуб, Б. С. Стичинський. — 6-те вид., доп. і перероб. — К.: А.С.К., 2005. — С. 976.
 15. Нижник Н. Р. Державна кадрова політика як фактор розвитку української держави. Кадрове супроводження регіональних перетворень: матер. наук.-практ. конф. 18 квіт. 2002 р. — Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2002. — С. 363.
 16. Тихомиров Ю. А. Эффективность деятельности управленческих органов // Советское государство и право. — 1971. — № 4. — С. 43.
 17. Федчун Н. О. Становлення кадрової політики в органах державного управління // Вісник НАДУ. — 2005. — № 1. — С. 412–421.
 18. Яцуба В. Г. Удосконалення кадрового забезпечення органів влади — основа підвищення ефективності державного управління // Зб. наук. пр. УАДУ. — 1999. — № 1. — С. 107–117.

АВТОМАТИЗАЦІЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВЕЛИКОМУ ТА КОРПОРАТИВНОМУ БІЗНЕСІ

Проблема інноваційного розвитку процесів управління на підприємствах України була популярною в усі часи і особливо актуальною в умовах сучасної світової кризи. Тому сучасний розвиток української економіки має характеризуватися істотними перетвореннями в системі, методах та принципах управління, метою яких є ефективне використання внутрішніх і зовнішніх резервів підприємств. І одним із способів перетворень може бути широко використовуваний за кордоном реінжиніринговий підхід, який у нас ще недостатньо вивчений.

Кажучи словами М. Хаммера, реінжиніринг, насамперед, це злам старого і відтворення абсолютно нового, абсолютно нової організації. М. Хаммер [1] говорив про реінжиніринг як про метод “фундаментальних” і “радикальних” перетворень процесів, а також всієї організаційної системи управління.

Автори концепції реінжинірингу дають таке визначення: “Реінжиніринг бізнес-процесів — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів

для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень у вирішальних сучасних показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс тощо”. Ключовими поняттями у зазначеному визначенні є “процес” і “радикальне перепроєктування” [1, 112].

Ґрунтуючись на концепцію реінжинірингу, проведене нами дослідження дало б змогу розробити алгоритм проведення аудиту типових процесів фахівця на робочому місці, а також автоматизацію прийняття рішень в реінжинірингу процесів управління персоналом стосовно українських підприємств великого та корпоративного бізнесу. Інакше кажучи, було запропоновано модель реінжинірингу бізнес-процесу адміністрування персоналу, метою якої є автоматизація процесу обробки трудових показників персоналу та прийняття рішень на основі отриманих результатів, які орієнтовані на виявлення процесів, здатних до оптимізації або автоматизації [5].

В основі зазначеного алгоритму має лежати процес управління і складові його управлінські цикли (ін-

формаційний, управлінських рішень і організаційних циклів) і містити певні стадії, етапи, різні інструменти і важелі впливу та інші складові, що дають змогу з позиції реінжинірингу процесу управління забезпечити реалізацію цієї моделі в життя, а також розподіл часу за структурою робіт, їх обсягом, трудомісткістю, важливістю та терміновістю. Тому слід брати до уваги такі найважливіші ознаки організації управління:

1. Необхідність узгодження робіт у часі, що забезпечує ритмічність управління, скорочення пауз при переході від одного виду робіт до іншого.

2. Облік стану трудового режиму не тільки за початковими і кінцевими моментами, а й за розподілом часу на основні, визначаючи види робіт.

3. Облік і контроль пропорційності розподілу часу за певними видами робіт і регулювання цих розподілів регламентами і нормативами.

4. Облік і розподіл функцій і окремих робіт з максимальним урахуванням трудомісткості, виконання у встановлені терміни.

5. Облік раціональності використання часу на рутинні роботи, повторювані операції за рахунок автоматизації та механізації.

6. Облік, контроль і стимулювання економії часу.

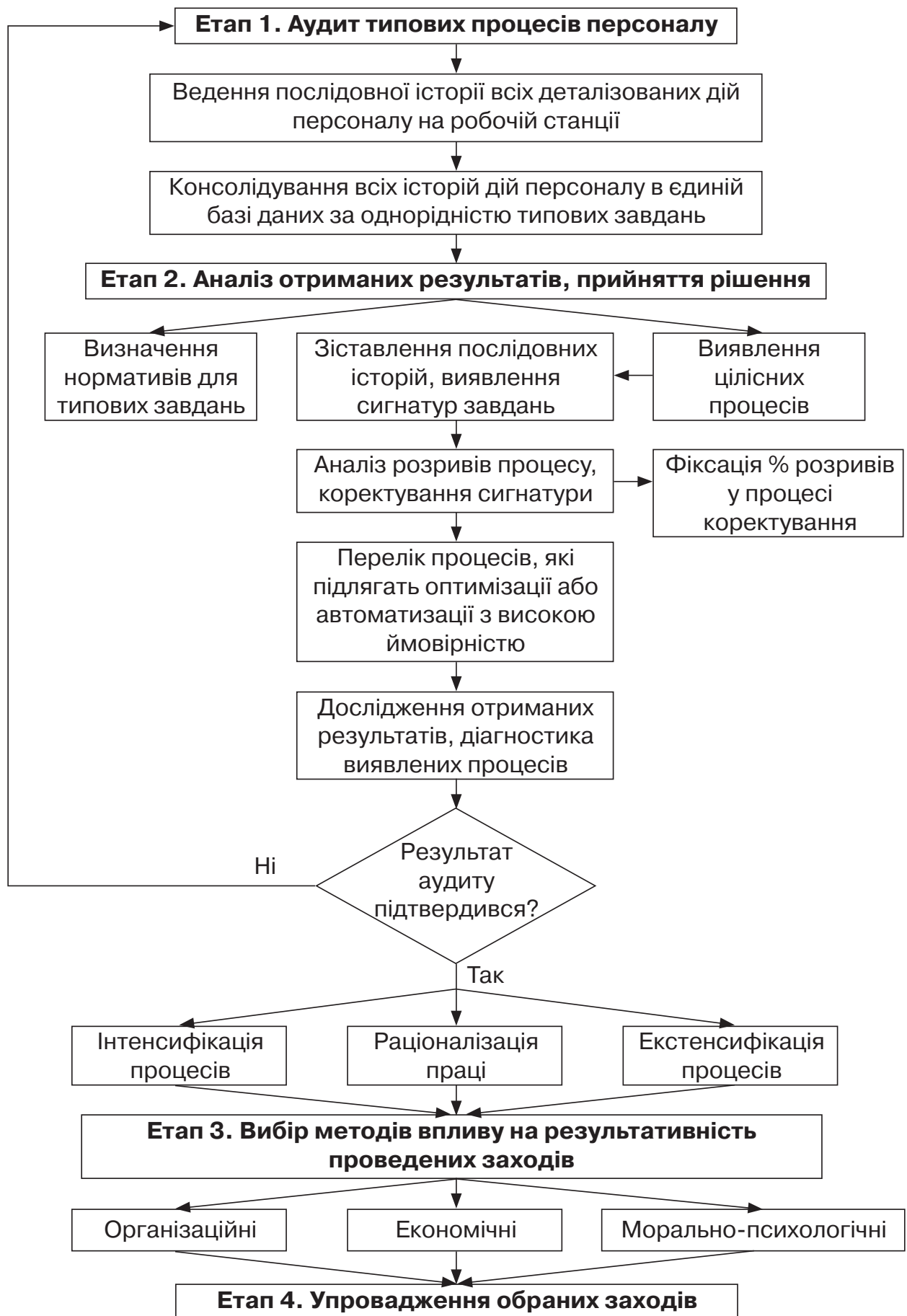
Розробка і реалізація запропонованого алгоритму процесів управління на підприємстві передбачає його організаційну складову, яка має на меті забезпечення впливу на окремі служби підприємства та персонал зокрема, і, як результат, може сприяти прискоренню та інтенсифікації типових процесів при його впрова-

дженні. Під організацією процесу управління розуміємо таку доцільну побудову його в часі і просторі, яке забезпечувало б упорядкування, чіткість і послідовність здійснення реінжинірингу процесів управління відповідно до завдань забезпечення економії часу, що врешті-решт і визначає ефективність управління. Запропонований алгоритм орієнтований на реінжиніринг процесів управління персоналом, його інтенсифікацію та економію часу підприємством.

Як видно з рисунку, запропонований алгоритм становить сукупність різних інструментаріїв, дія яких може забезпечити часткову автоматизацію процесу адміністративного управління персоналом та ефективне використання ресурсів часу організації. Детальний порядок реалізації алгоритму (деталізація етапів, стадій та ін.) вимагає окремого дослідження, але можна коротко розглянути основні складові.

Етап 1. Відбувається фіксація і вимір існуючих типових процесів персоналу. На цій стадії всі дії в процесі управління пронизують і охоплюють переважно інформаційний цикл. Метою на цьому етапі є збір і консолідація інформації про існуючі виконавчі процеси в організації. Ця стадія виконується для детального вивчення існуючих типових процесів персоналу, підготовки необхідної інформаційної бази для переходу до наступної стадії.

Етап 2. Відбувається аналіз отриманих результатів і прийняття рішень. На цій стадії здійснюється автоматизована обробка інформації, зібраної на першому етапі,



Сукупність різних інструментаріїв алгоритму

метою якої є оптимізація процесу адміністративного управління персоналом і допомога у прийнятті рішення. Результатом цього етапу має стати перелік типових процесів персоналу організації, які піддаються оптимізації або автоматизації, а також рішення, яким саме чином має здійснюватися підвищення ефективності процесу: інтенсифікація процесів, екстенсифікація процесів, раціоналізація праці.

Етап 3. Відбувається вибір методів впливу на результативність проведених заходів. Для ефективного виконання поставлених завдань є доцільною організація системи морального і матеріального стимулювання учасників розробки та впровадження заходів. Внаслідок цього такий етап спрямований на стимулювання учасників процесу, а також занурення їх у таке організаційне середовище, в якому буде можливе досягнення максимального результату.

Етап 4. Упровадження розроблених заходів. Для забезпечення впровадження розробок слід здійснити низку організаційних та інших обов'язкових робіт.

Перед початком упровадження на підприємстві видається наказ, в якому визначається порядок проведення робіт, призначається комісія з відповідальних працівників підприємства, в обов'язки якої входять здійснення координації та контроль за процесом виконання робіт.

Реалізація заходів проводиться на основі розробленого плану впровадження заходів. Цей план передбачає перелік заходів з їх послідовної реалізації з термінами та виконавцями.

Упровадження заходів здійснюється двома способами: поетапно і загалом. На нашу думку, найбільш реальним є поетапне впровадження, яке дає змогу перевіряти або уточнювати окремо прийняті рішення. Крім того, процес упровадження, як правило, відбувається паралельно з функціонуванням чинної системи, це також підтверджує перевагу поетапного способу. Хоча деякі дослідники і вважають недоліком поетапного впровадження збільшення часу впровадження, однак на практиці у процесі впровадження заходів загалом час не скорочується, а навпаки, виникають додаткові труднощі, наприклад, пов'язані з нестачею кадрів тощо.

Забезпечення реінжинірингу процесів управління, його інтенсифікація і економія часу в процесах управління досягається чітким дотриманням принципів М. Хаммера [2], принципів реінжинірингу, загальних принципів управління [4] і принципів організації процесу управління [3, 4].

Проте крім зазначених принципів слід звернути увагу на низку принципів економії часу, які впливають на реінжиніринг процесів управління, відображають динаміку і якість використання часу в процесі управління і виступають у вигляді основних правил забезпечення. Економію часу можна досягнути такими основними принципами: пропорційності, прямоочності, безперервності, паралельності, раціоналізації, типізації поєднання прямого, непрямого і технічного забезпечення.

Реінжиніринг процесів управління на підприємстві багато в чому

залежить також від вмілого використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування і відповідальності.

Відомо, що неузгодженість або несвоечасність виконання управлінських робіт призводить до порушень виробничого процесу, втрат робочого часу і т. д., тому система регламентації спрямована на впорядкування інженерно-управлінської діяльності, методів виконання, складу і кількості виконавців, інформаційного та організаційного забезпечення і трудового процесу.

Наприкінці слід підкреслити, що реінжиніринг ми розглядаємо як більш глибоку перебудову, ніж усі інші способи модернізації управлінських процесів. Зарубіжні та вітчизняні вчені встановили, що відносна величина змін при реалізації програми реінжинірингу може досягати більше 40 % у напрямі поліпшення, у той час як інші способи модернізації приводять до позитивних змін не більше 10–20 %. Ми вважаємо неможливим ототожнювати поняття “реінжиніринг” з міцно закріплени-

ми в побуті поняттями “реструктуризація”, “реорганізація”, “вдосконалення” та ін. Слово “реінжиніринг” не має семантичного еквівалента в сучасній українській мові і це очевидно при глибокому його вивченні.

Література

1. *Hammer M.* Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. — New York, NY: HarperBusiness, 1993. — 223 p.
2. *Hammer M.* Reengineering work: don't automate, obliterate / M. Hammer. — Harvard Business Review. — 1990. — July-August. — P. 104–112.
3. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 2004. — 607 с.
4. *Business Processes for Business Communities / Modeling Languages, Methods, Tools* Frank Schönthaler, Gottfried Vossen, Andreas Oberweis, Thomas Karle. — 2012. — 50 p.
5. *Business Process Reengineering / Automation Decision Points in Process Reengineering* Sanjay Mohapatra. — 2013. — 54 p.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ: ЇЇ СУТНІСТЬ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах при зростанні обізнаності керівників різних ланок на підприємствах і організаціях та управлінської науки в цілому велика роль в управлінні надається саме управлінню персоналом. У свою чергу, в рамках ефективних концепцій управління за цілями стає все більш поширеною та вартою детально уваги. Отже, розглянемо детально сутність концепції управління за цілями та її реалізацію в системі управління персоналом.

Управління персоналом в якості стержневого об'єкта управління вибирає персонал організації і з різних позицій визначає його участь у трудовій діяльності. Роль людини при цьому можна розглянути з двох сторін: 1) людина, як ресурс виробничої системи, яка є елементом процесу виробництва і управління; 2) людина, як особа зі своїми цінностями, стосунками, цілями, як основний суб'єкт управління. При цьому з позицій теорії систем персонал розглядається як трудовий ресурс економічної системи і як підсистема, що складається з неповторних осіб зі своїми стосунками соціальної системи.

Різні погляди на людину і її роль в управлінні підприємством стали основою для формування різних концепцій управління людиною в організації. На думку низки дослідників, історично виокремилися чотири концепції управління людиною у виробництві: 1) управління трудовими ресурсами; 2) управління персоналом; 3) управління людськими ресурсами; 4) управління людиною.

Проте з розвитком управлінської науки виникла концепція управління за цілями, яка охоплює і управління організацією в цілому, і управління персоналом. До формування в самостійну концепцію управління за цілями було дуже загальним і маловивченим поняттям, незважаючи на неодноразове згадування його в літературі. Це поняття упродовж 100 років входило до предметної галузі низки наук: менеджменту, соціології, економіки, психології.

Розгляд кожного з підходів до управління за цілями необхідно розпочати з конкретизації понятійного апарату і дати визначення категоріям “ціль” і “управління”.

Найпоширенішим є визначення цілі як планованого результату. Да-

мо терміну “ціль” таке трактування: “Ціль — це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним, і на досягнення яких спрямована її діяльність”.

На відміну від категорії “ціль”, розбіжностей про сутність категорії “управління” нині в літературі майже не існує. Під управлінням прийнято розуміти діяльність, що здійснюється суб’єктом (системою, що управляє) щодо об’єкта управління (керованій системі) для того, щоб, перетворивши його, забезпечити рух до заданої цілі. При цьому об’єктом управління є не будь-який існуючий об’єкт, а лише той, що належить до управлінської діяльності і на якого можна діяти.

З огляду на те, що термін “ціль” використовується в трактуванні поняття “управління”, можна припустити, що якщо будь-яке управління покликане “забезпечити рух до заданої цілі”, то всяке управління — і є “управління за цілями”. Проте це дуже поверхнева думка. Тож розглянемо ще підхід, запропонований у пізніх працях П. Друкера. Він вводить поняття “Management by Objectives” (МВО), що переводиться як “управління за цілями”.

Він відмічає, що організації потрібен деякий загальний принцип управління, який би: 1) допоміг виявити повною мірою індивідуальні зусилля і відповідальність кожного працівника; 2) водночас дав усім загальний напрям для додатка їх здібностей і зусиль; 3) сприяв гармонізації цілей кожного окремого працівника зі спільними цілями організації.

Єдиним, таким, що відповідає усім цим вимогам, П. Друкер нази-

ває управління за цілями. При цьому він зазначає: “У колах управлінців слово “філософія” тепер вживається з приводу і без. Проте управління за цілями можна назвати “філософією” менеджменту на цілком законних правах”.

На доказ своєї тези він наводить такі аргументи:

1) управління за цілями ґрунтується на концепції менеджменту як такого;

2) воно ґрунтується на аналізі конкретних потреб менеджменту і перешкод, з якими йому доводиться стикатися;

3) воно ґрунтується на концепції людської діяльності, поведінці і мотивації;

4) воно гарантує ефективність роботи менеджерів, перетворюючи об’єктивні потреби в особисті цілі.

Управління за цілями найбільше наближене до практичної діяльності і спрямоване реалізувати досягнення інших наук. Тому рівень розвитку управління за цілями залежить, по-перше, від рівня досягнень інших наук, і, по-друге, від вимог практики. Є і зворотний зв’язок: управління за цілями може прискорити розвиток інших наук, появу нових методів та інструментів управління.

Зокрема під його впливом може розвиватися така галузь знань, як управління людськими ресурсами.

Управління за цілями є стратегічним управлінням, і в процесі розвитку концепції стратегічного управління було вироблено різні інструменти його реалізації, наприклад, менеджмент загальної якості (TQM), концепція “шість-сигм” і бережливого виробництва, концепція Кайдзен та

ін. Усі вони акцентують увагу на стратегічному управлінні в заломленні до якого-небудь ресурсу (сировина, матеріали, готова продукція, фінанси, основні засоби та ін.) і меншою мірою стосуються людського ресурсу. Засобом реалізації управління за цілями з акцентом на людські ресурси, на думку Д. Нортон і Р. Каплана, є система збалансованих показників (Balanced Scorecard або BSC).

Для заломлення концепції управління за цілями, а значить і її теоретичних основ і практичних прийомів до системи управління персоналом, необхідно визначити сутність найсистемнішого підходу до управління персоналом. Це дасть можливість не лише простежити прийнятність теоретичних постулатів концепції управління за цілями в управлінні персоналом, а й визначити специфічні принципи такого управління щодо персоналу, виробити методи і механізми його реалізації.

Погодимося з системним підходом до управління персоналом та виділимо три рівні узагальнення цього поняття: 1) система управління персоналом як складна абстрактна освіта зі своєю специфічною структурою, механізмами функціонування і закономірностями розвитку; 2) як сукупність об'єктивно економічних процесів, що протікають соціально, у сфері праці; 3) як освіту, створену суб'єктом управління для досягнення цілей діяльності з урахуванням специфіки організації.

Оскільки управління персоналом є прерогативою служб управління персоналом (СУП), то в рамках реалізації управління за цілями її важливість зростає у зв'язку з розвитком

ролі стратегічного партнера керівників вищої ланки.

При впровадженні управління за цілями СУП спочатку має провести стратегічний аналіз з урахуванням таких чинників: а) прогнозування проблем, з якими організація зіткнеться в майбутньому при реалізації управління за цілями, у тому числі у сфері управління персоналом; б) стратегічне позиціонування компанії, при якому вона буде здатна притягати і утримувати співробітників, щоб впоратися з майбутніми проблемами; в) ключові пріоритети у сфері управління персоналом для досягнення стратегічних цілей.

У рамках реалізації управління за цілями дії СУП можна представити так: 1) визначення тих, що становлять місії, належать до персоналу; 2) постановка стратегічних цілей у сфері управління персоналом; 3) оцінка відповідності політик і процедур управління персоналом вимогам досягнення цілей; 4) визначення відповідності корпоративної культури ключовим корпоративним цінностям і виявлення відхилень, планування необхідних змін для досягнення цілей організації; 5) розробка детальних планів дій для реалізації змін.

Таким чином, роль СУП в реалізації управління персоналом за цілями полягає у визначенні стратегічних намірів стосовно працівників, позиціонуванні організації як привабливого працедавця, діагностиці системи управління персоналом і розробці процедур із впровадження і оцінки ефективності управління персоналом за цілями. СУП виступає в ролі "інструмента",

який об'єднує дії персоналу з наміченими перспективами розвитку, що ведуть до досягнення кінцевої мети.

Традиційна точка зору про СУП припускає її основну роль у підборі, навчанні та розвитку персоналу. Важливою складовою такого розуміння про управління персоналом стає вдосконалення систем знань та інформаційного забезпечення співробітників про методики реалізації управління за цілями і оцінки його ефективності. З огляду на потребу в навчанні, СУП прогнозує розмір інвестицій в розвиток персоналу, оцінює результативність їхнього використання, задоволеність співробітників, оскільки стратегія буде реалізована тільки у разі узгодженості цілей менеджменту з цілями рядових працівників. Проте, ґрутуючись на фінансові цілі, основним завданням СУП у перспективі “навчання і розвиток” стає підвищення вартості компанії в очах інвесторів через показник повернення інвестицій в розвиток персоналу.

Також слід відмітити, що СУП починає брати участь в реалізації цілей організації за усіма перспективами її розвитку. У перспективі “Фінанси” це виявляється через оптимізацію витрат на персонал, підвищення обсягів виробництва і продажів за рахунок більшої вмотивованості працівників, підвищення їх компетентності. У перспективі “Ринок/клієнти” з'являються меті максимального задоволення зовнішніх клієнтів організації роботою з її персоналом, враховуються оцінки зовнішніх клієнтів при проведенні атестації працівників.

У перспективі “Внутрішні процеси” з'являються меті впорядкування організаційної структури, розмежування зон і точок відповідальності працівників, формалізації трудових обов'язків, створення посадових інструкцій, стандартів і регламентів внутрішніх взаємодій. Вводиться оцінка “внутрішніх клієнтів” як представників суміжних бізнес-процесів, залучених у створення єдиного продукту або послуги.

Очевидно, що всі перелічені види робіт можуть і повинні здійснюватися силами СУП, оскільки саме для цього вона і створюється в організації, і ніяка інша служба не здатна це зробити з достатнім рівнем теоретичної обґрунтованості і якості результату.

Тобто при реалізації управління за цілями СУП виступає підсистемою, включеною в реалізацію цілей компанії в усіх перспективах її розвитку, пронизує наскрізь усі напрями планування, реалізації та оцінки ефективності заходів, набуваючи статусу стратегічного партнера власників.

Література

1. Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2003. — 398 с.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. — 296 с.
3. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. — М.: Технол. школа бизнеса, 1994. — 191 с.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, что ориентована на стратегию: пер. з англ. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. — 416 с.
5. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://hbr.org/magazine>

ОСОБЛИВОСТІ РЕАГУВАННЯ НА КОНФЛІКТ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

Педагогічний процес — це вид людської діяльності, без якого неможлива спадкоємність поколінь, а отже, існування і розвиток суспільства. Діяльність педагогічних працівників є особливою і специфічною, оскільки педагог — це особистість, яка є вихователем, порадиником і наставником, взірцем для своїх вихованців. Але водночас — він учасник трудової діяльності, член педагогічного колективу [2, 24]. Стосунки в трудових колективах завжди мають дві сторони — це взаєморозуміння, партнерство або виникнення ситуації, що може ускладнювати ділові взаємозв'язки між людьми в процесі діяльності та перерости у конфлікт. Особистісні якості педагога часто ускладнюють ділові зв'язки і стосунки між колегами по роботі і в процесі діяльності можуть призводити до виникнення конфліктних ситуацій [3, 12]. Якщо в колективі стосунки між людьми створюють атмосферу згуртованості та доброзичливості, то вони є корисними і сприятливими для всього педагогічного процесу. Взаємини недоброзичливі, що ство-

рюють постійну напругу, конфлікти і сутички, спонукають викладача приділяти більше уваги не навчально-виховній роботі, а регулюванню своїх взаємин з іншими людьми.

Чимало уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють Н. Грішина, О. Донченко, В. Воронкова, А. Ішмуратов, М. Пірен, Т. Титаренко, Н. Чепелєва та ін. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи внутрішньо-особистісних конфліктів зроблено у працях Л. Бурлачука, Н. Максимової, Л. Орбан-Лембрик. Зв'язок внутрішньоособистісних конфліктів з проблемами професіоналізації особистості викладено в дослідженнях І. Ваценка, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Г. Ложкіна, Н. Пов'якель. Питання, пов'язані з вирішенням корпоративних конфліктів, частково висвітлювали такі вітчизняні вчені-правознавці: Г. Аболонін, С. Алексєєв, В. Грибанов, Н. Кузнєцова, О. Курбатов, С. Могилевський, А. Пилипенко, В. Попов, Ю. Тихомиров, О. Янкова, а також науковці в галузі конфліктології: Г. Ложкін,

Н. Пов'якель, М. Цюрупа та ін. Однак зазначимо, що існує небагато праць, де б висвітлювався чітко збалансований і комплексний підхід до вирішення конфліктних ситуацій у педагогічному колективі, особливо через їхню різноманітність та непередбачуваність. Для більшості як науково-педагогічних працівників, так і керівників мрія про гармонійну атмосферу в трудовому колективі так і залишається мрією, а вирішення конфліктних ситуацій часто залишається на рівні скарг і взаємних звинувачень. Проблема, що знаходиться у площині компетенції керівника, вимагає взяти відповідальність за продуктивну атмосферу в підколективі на себе — адже згідно зі службовим становищем він має бути зацікавлений у попередженні та оперативному розв'язанні деструктивних конфліктів.

Вивчимо особливості конфліктів у науково-педагогічному колективі. Таким чином визначимо причини та форми прояву конфліктів, способів реагування на конфліктну ситуацію педагогічними працівниками.

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів [6, 12]. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що мають деструктивний характер. Чим краще згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння під час таких конфліктів. Деструктивний конфлікт, особливостями якого є тен-

денція до розширення, загострення, зростання емоційної напруги, неприязні й агресії стосовно іншої сторони конфлікту, погіршення комунікації, використання неприпустимих дій, що суперечать моральним нормам та правилам поведінки, застосування психологічного або фізичного насилля, є дуже небезпечним явищем через свої негативні наслідки. А. Анцупов і А. Шипілов визначають такі наслідки деструктивних конфліктів: негативний вплив на психіку їх учасників; посилення деструкції в міжособистісних стосунках, що породжує почуття ненависті та ворожості; формування негативного образу опонента; можливе переростання існуючого конфлікту в більш деструктивні; обмеження або припинення комунікації та міжособистісної взаємодії [1, 81].

Попередження та розв'язання конфліктів належить до головних завдань управлінської діяльності щодо регулювання соціальних протиріч. Здійснюється воно на наукових засадах з урахуванням практичного досвіду. Попередження конфліктів — організація життєдіяльності суспільства, соціальної спільноти, яка мінімізує вірогідність протиріч між його суб'єктами [5, 120]. Зрозуміло, що набагато легше попередити конфлікт, ніж його розв'язати, тому профілактика конфлікту є не менш важливою, ніж уміння його конструктивно вирішувати. Діяльність із профілактики конфлікту охоплює такі головні напрями, як створення необхідних умов для мінімізації їх кількості та розв'язання неконфліктними засобами; оптимізація організаційно-управлінських умов створення та функціонування орга-

нізацій; ліквідація соціально-психологічних причин конфліктів; блокування особистісних чинників виникнення конфліктів [6, 212]. Однак часто попереджувальні заходи бувають запізнілими або недостатньо ефективними, а інколи можуть навіть посилити дію чинників, що спричинили конфліктну ситуацію. За таких умов необхідно зробити все для його швидкого розв'язання, маючи на увазі, що це можливо за спільних зусиль його учасників, спрямованих на припинення протидій та вирішення проблеми, що призвела до зіткнення. Найпоширенішими засобами вирішення конфлікту є: усунення причин конфлікту, подолання образу “ворога”, що склався у конфліктуючих сторін; зміна вимог однієї зі сторін, коли опонент іде на певні поступки. Інколи обидві сторони погоджуються на компроміс через виснаження ресурсів, втручання третьої сторони; боротьба, яка передбачає перемогу однієї зі сторін; консенсус, який є згодою значної більшості учасників конфлікту щодо його головних питань. Консенсус може бути основним (відображує ступінь єдності цілей та цінностей), процедурним (встановлює правила дій), на рівні відношення до політики, влади, керівництва. Часто конфліктуючі сторони різко обмежують можливості вирішення конфлікту шляхом консенсусу. Вирішення конфлікту є однією з форм подолання конфліктної ситуації. З-поміж інших часто використовують врегулювання конфлікту, що відрізняється від вирішення тим, що в усуненні протиріч між конфліктантами бере участь третя сторона; затухання

конфлікту — тимчасове припинення протидії при збереженні напруги та протиріччя, за якого конфлікт набуває прихованої форми; відбувається внаслідок втрати мотиву до боротьби, зниження значущості цілей, переорієнтації мотивації конфліктантів, виснаження ресурсів; переростання в інший конфлікт настає, коли у стосунках сторін виникає нове, більш значуще протиріччя; усунення конфлікту полягає у ліквідації його структурних елементів за допомогою припинення на тривалий час взаємодії опонентів, усунення об'єкта конфлікту, подолання дефіциту об'єкта конфлікту, вилучення з конфліктної ситуації одного з конфліктантів. На практиці все це виявляється як перемога однієї зі сторін, відмова їх від посягань на об'єкт, що спричинив конфлікт, чи згода на спільне його використання. Інколи вдаються до компенсації опоненту за оволодіння об'єктом. Успішність розв'язання конфлікту залежить від пошуку спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивного обговорення проблеми, вибору оптимальної стратегії розв'язання конфлікту, а також організаційних, історичних, правових, психологічних, культурних чинників. Безпосереднє розв'язання конфлікту передбачає аналіз і оцінку ситуації, вибір засобу, формування плану дій, його реалізацію та оцінку ефективності. Соціологія конфлікту передбачає певні стратегії виходу із конфлікту як головну лінію поведінки опонента на його завершальному етапі [4, 42].

З огляду на актуальність проблеми дослідження конфліктів, у педа-

гогічному колективі нами висунуто такі *гіпотези*: 1. Особистісні якості педагогів взаємопов'язані з вибором поведінки в конфлікті. 2. Вибір шляхів попередження та розв'язання конфліктів залежить від особистісних характеристик та значущості міжособистісних стосунків.

Для дослідження було використано такі *методи* та *методики*: метод спостереження; метод бесіди; анкета “Оцінка конфліктної ситуації у колективі”; “Методика визначення типових способів реагування на конфліктну ситуацію” (К. Томас); “Тест на оцінку рівня конфліктності особистості”; тест “Діагностика рівня суб'єктивного контролю психічної стабільності” (Дж. Роттера, адаптація Е. Ф. Бажина, С. А. Голинкіної, А. М. Еткінда); методика “Діагностика міжособистісних стосунків” (Т. Лірі).

У дослідженні брали участь 28 педагогічних працівників кафедри морально-психологічного забезпечення діяльності військ Академії су-

хопутних військ, з них — 7 чоловіків та 21 жінка. Вік респондентів — від 35 до 65 років, педагогічний стаж — від 8 до 40 років.

Для аналізу конфліктів у педагогічному колективі на першому етапі дослідження проведено анкетування педпрацівників щодо виявлення конфліктів у колективі. З'ясовано, що загалом серед педпрацівників відзначалася незначна схильність до конфліктності (рис. 1).

З огляду на те, що у досліджуваному колективі можуть виникати конфлікти, було проведено діагностику щодо виявлення способу реагування респондентами на конфлікт.

За результатами дослідження видно, що серед респондентів поширеними способами реагування на конфлікт були компроміс — у 39 % і уникнення — у 29 % від загального числа досліджуваних. 14 % респондентів, як спосіб реагування на конфлікт, обирали суперництво, 11 % — співпрацю і 7 % — пристосування (див. рис. 2). У молодих педпраців-

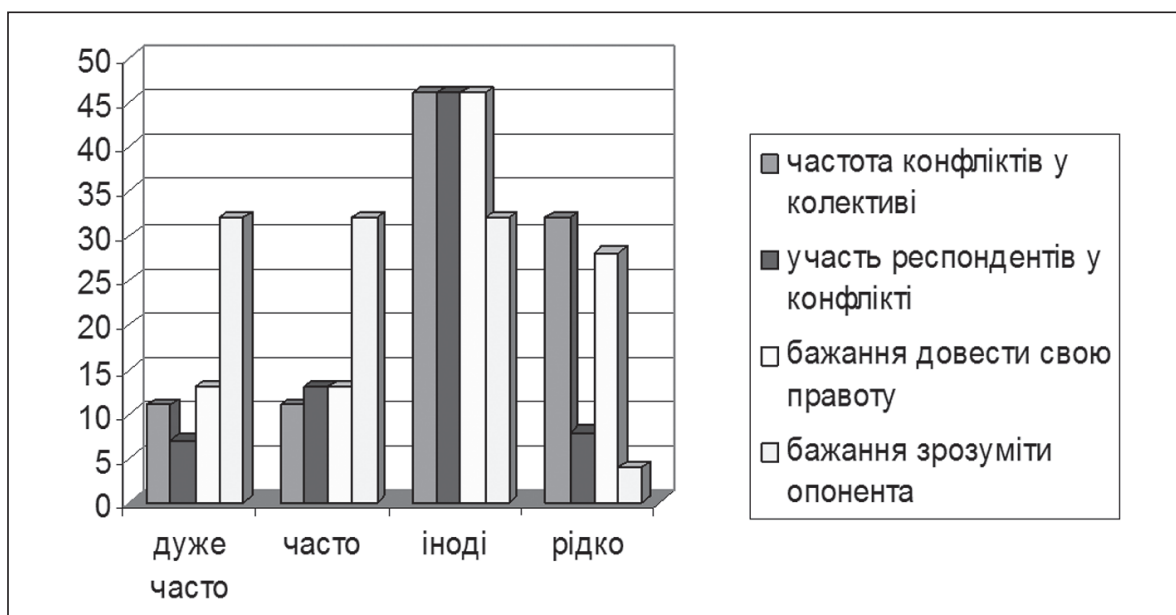


Рис. 1. Аналіз даних за анкетую “Оцінка конфліктної ситуації у колективі”, %

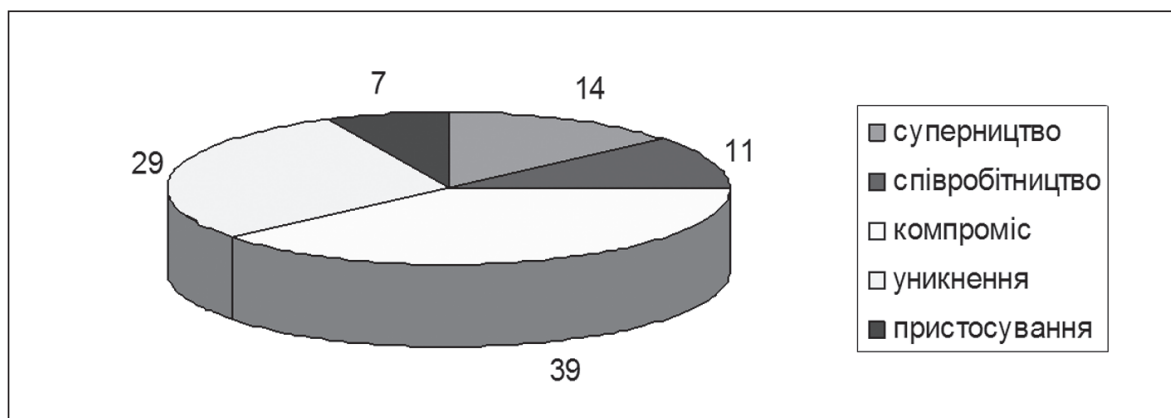


Рис. 2. Реагування респондентів на конфлікт у педколективі, %

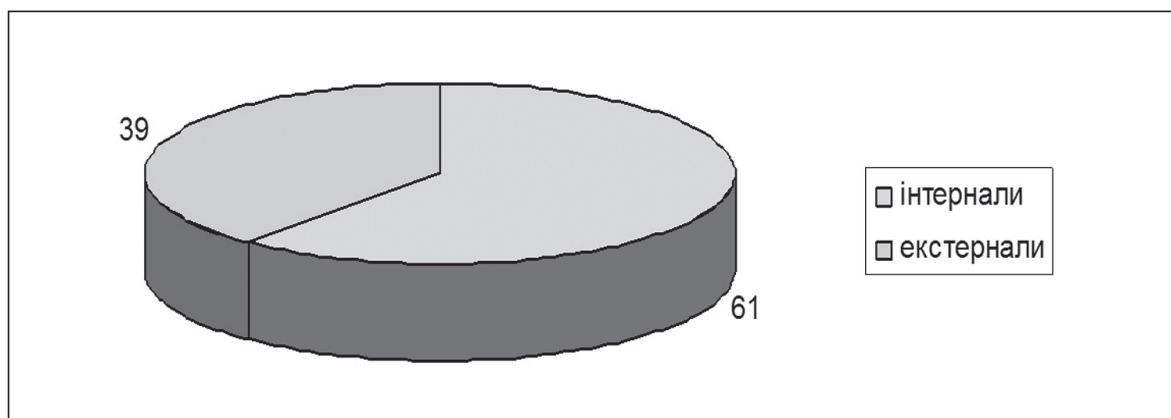


Рис. 3. Розподіл респондентів за локусом контролю, %

ників більш вираженими були суперництво та компроміс, а для старших — більш характерні компроміс, співпраця та уникнення.

Як відомо, різноманіття стилів поведінки в конфліктній ситуації узагальнюється в два основні типи поведінки: кооперативне і конкурентне. У випадку досліджуваного колективу для молодих працівників більш вираженим є конкуренція, а для старших — кооперування. Однак компроміс — це прагнення врегулювати розбіжності шляхом двосторонніх поступок. Тобто інтереси обох сторін повністю не розкриваються, але ця стратегія сприяє зменшенню недоброзичливості, дає можливість відносно швидко вирішити конфлікт. На спосіб реагування в конфлікті

можуть впливати особистісні якості респондентів. Проведене дослідження дало змогу виявити, що у різних сферах діяльності особистості в досліджуваному колективі 61 % інтерналів і 39 % екстерналів (рис. 3). Локус контролю є особистісною характеристикою, що відображає схильність індивіда атрибутувати відповідальність за успіхи і невдачі своєї активності або зовнішнім обставинам, умовам і силам, або самому собі, своїм зусиллям чи своїм непрацюванням і розглядати їх в якості власних досягнень або результатів власних прорахунків, або ж просто відсутністю відповідних здібностей.

У людей із внутрішнім локусом контролю домінує мотив досягнення успіху. Інтернальність у сфері досяг-

нень виявлено у 21 % чоловіків та у 39 % жінок. Такі люди вважають, що в своєму житті вони всього досягають самі і здатні з успіхом прямувати до наміченої мети.

У переважній більшості інтернальність виявлялася у сфері успіху, невдач, міжособистісних та виробничих стосунках, що відображалось на загальній інтернальності. Такі особистості схильні до самоаналізу, організовані, незалежні, комунікабельні. Водночас екстернали не схильні брати на себе відповідальність за свої стосунки з оточуючими і, відповідно, не можуть викликати пошану і симпатію в інших. Вони здатні перекласти відповідальність за власні досягнення чи невдачі, налагодження стосунків по роботі чи міжособистісних стосунків на інших або зовнішні обставини і знімати відповідальність з себе, що може стати причиною конфлікту і перешкоджати можливості його регулювання. Власне, це і може прогнозувати конфліктність, тому необхідно було проаналізувати схильність респондентів до конфліктності (рис. 4). Аналіз результатів показав, що в 11 % працівників педагогічного колективу кафедри спостерігається високий рівень конфлікт-

ності. Для респондентів з високим рівнем конфліктності — конфлікт є повсякденним явищем. Їхня схильність до критики, нав'язування власної думки, навіть якщо вони не мають рації, часто призводить до спалахування конфлікту. Вони нестримані і грубі, чим відштовхують від себе колег по роботі. У 78 % представників кафедри середній рівень конфліктності, і 11 % членів колективу мають низький рівень конфліктності.

Особи із середнім рівнем конфліктності вдаються до конфліктів рідко, коли немає іншого виходу і засоби вичерпані. Вони завжди наполягають на своєму, при цьому не виходячи за рамки коректності, не допускаючи образ.

Особистості з низьким рівнем конфліктності намагатимуться уникати конфліктів або будуть їх згладжувати. Вони приємні для оточення, а вступаючи в суперечку, враховують, чи це не відбиватиметься на їхньому службовому становищі або дружніх взаєминах з колегами по роботі. Така позиція може іноді бути непривабливою, оскільки це може призводити до втрати поваги з боку інших людей.

Характеризуючи поведінку особистості в конфлікті та під час ви-

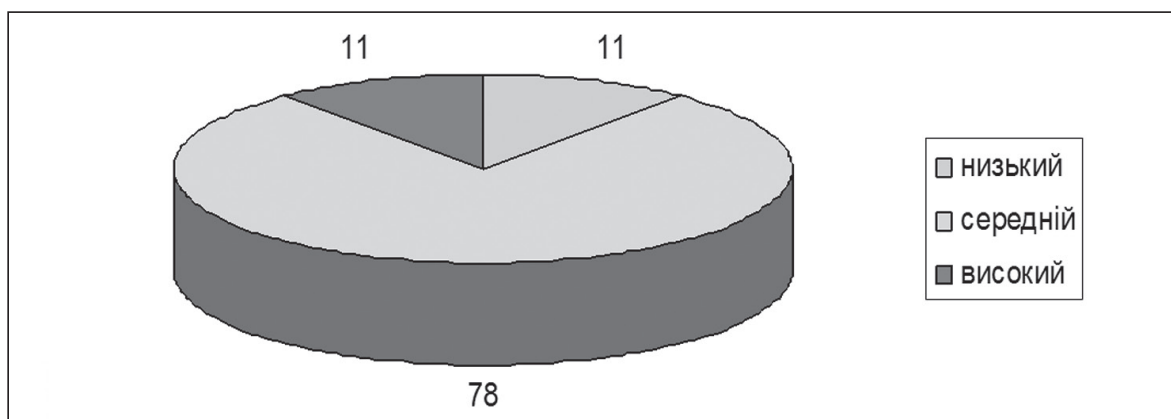


Рис. 4. Рівні конфліктності педагогічних працівників, %

бору нею стратегії регулювання стосунків слід враховувати можливі типи міжособистісних стосунків у колективі. На підставі самооцінок типів міжособистісних стосунків за тестом Т. Лірі у 18 % респондентів виражені риси домінування, тоді як для 82 % — риси підпорядкування. Водночас для 89 % досліджуваних характерними є дотримання дружніх стосунків, а 11 % — схильність до ворожості. Ці дані складають загальну характеристику про людину у процесі міжособистісного сприйняття. Тобто переважаюча більшість здатна формувати сприятливі конструктивні взаємини з партнерами по роботі. Серед типів міжособистісної взаємодії виявлено такі типи: товариський (36 % респондентів), підпорядкований (22 % респондентів), залежний (18 % респондентів), тоді як авторитарний, егоїстичний та агресивний тип відношення відзначалися в окремих випадках, хоча саме вони й могли провокувати конфлікт. За проведенням кореляційним аналізом можна відзначити, що суперництво позитивно корелювало з конфліктністю ($r = 0,508$), домінуванням ($r = 0,65$), ворожістю ($r = 0,444$), водночас від'ємно корелювало з підпорядкуванням ($r = -0,547$) при $r < 0,01$. Підпорядкування позитивно корелювало з уникненням ($r = 0,43$) і обернено корелювало з домінуванням ($r = -0,783$). Конфліктність позитивно корелювала з ворожістю ($r = 0,717$) і суперництвом ($r = 0,508$). Товарищескість від'ємно корелювала з домінуванням ($r = -0,818$) та ворожістю ($r = -0,739$).

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна відзна-

чити, що в колективі педагогів, як у будь-якому іншому, можуть виникати конфліктні ситуації. У тих педагогів, які володіють здатністю контролювати ситуації, менше виявлялася схильність щодо конфліктності, а як способи реагування на конфлікт — переважав компроміс або уникнення від конфлікту. Для осіб з екстернальним локусом контролю та високим рівнем конфліктності способом реагування у конфлікті було суперництво, а типами міжособистісних стосунків були авторитарний, егоїстичний або агресивний.

Література

1. *Анципов А. Я.* Профилактика конфликтов в школьном коллективе. — М.: Гуман. изд. центр "ВЛАДОС", 2003. — 208 с.
2. *Андриади И. П.* Основы педагогического мастерства: Учеб. пособ. для студ. сред. пед. учеб. заведений. — М.: Изд. центр "Академия", 1999. — 160 с.
3. *Банькина С. В.* Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития // Современная конфликтология в контексте культуры мира. — М., 2001. — С. 373–394.
4. *Вишневський О. І., Кобрій О. М., Чепіль М. М.* Теоретичні основи педагогіки: курс лекцій / За ред. О. Вишневського. — Дрогобич: Відродження, 2001. — 268 с.
5. *Дуткевич Т. В.* Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2005. — 456 с.
6. *Конфліктологія: навч. посібник-практикум* / За ред. М. П. Гетьманчука, П. П. Ткачука. — Л.: ЛІСВ, 2007. — 307 с.

ПРОБЛЕМА ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАНИЯ

*...теория, которая всегда хочет
идти в ногу с опытом, рано или
поздно отомстит за себя, если
ее слишком игнорировать*
Жан-Батист Клебер [18, 33]

Сегодня уже все управленцы знают, что большими и сложными социально-экономическими системами лучше управлять стратегически.

Понятия “стратегия”, политика, “стратегическое управление” не совсем корректно используются применительно к управлению фирмами, отраслями экономики, системой образования и т. п. Высшими учебными заведениями, в соответствии с государственным стандартом, введен курс подготовки студентов: “Стратегическое управление” и “Стратегический менеджмент”. Делается попытка формировать стратегическое сознание, мышление у будущих управленцев. Появляются концептуально-проектные изложения версий стратегического управления фирмами и организациями. Популярным термин “стратегия” становится в методологии, лингвистике и психологии мышления и т. п. Однако в большинстве учебников по стратегическому управлению не дается понимание сути стратегии и политики. Для решения этой задачи следует от-

делять субъективный взгляд на специфику стратегического управления, индивидуальный смысл этих понятий от внеиндивидуального, культурно ориентированного значения этих терминов. Это приводит к необходимости серьезного анализа сущности стратегии и стратегического управления. И главное, следует задуматься, готовим мы специалистов по стратегическому управлению или нет.

Для того чтобы мы могли практиковать, т.е. чтобы у нас были грамотные педагоги, психиатры, инженеры, умеющие видеть и действовать, нужно в процессе обучения их в школе и вузе начинать их головы правильными понятиями. Если у них будут правильные понятия, они будут уметь действовать и разбираться в ситуации.
Г. П. Щедровицкий

*Человеку свойственно
определяться в понятиях.*

Г. Минцберг

Понятие “**стратегия**” этимологически исходит от греческого *strategia*, состоит из двух частей: *stratos* — войско и *ago* — веду, т. е. по происхождению является военным термином. Г. Д. Бюлов (1760–1806) этот термин вернул в сферу военного искусства и государственного управ-

ления в конце XVIII века [13, 23]. Термин “стратегическое управление” применительно к другим сферам деятельности, в частности к экономике, был введен в 60–70-х годах XX в. в связи с обострением конкурентной борьбы. Так как теоретики управления экономикой и хозяйством теорию военного искусства не изучали, то возникло непонимание термина “стратегия”, “политика”, их взаимосвязи и взаимообусловленности.

Классик американского стратегического управления в сфере бизнеса И. Ансофф, анализируя современное понимание стратегии — бизнеса, дает несколько отличительных характеристик [3]: стратегия... устанавливает общие направления, фокусирует внимание на стратегических областях; к стратегии обращаются в меняющихся условиях; при формировании стратегии невозможно учесть все возможности, а ее реализация требует обратной связи; стратегия и цель взаимосвязаны. Особо отмечается, что концепция стратегии — материя

тонкая, порой весьма абстрактная. Абстрактную, сущностную сторону стратегии выделяет и О. С. Анисимов [1].

Под абстракцией он понимает итог обобщения результатов созерцания, наблюдения, первичных описаний объекта изучения... выделение “общего” из множества однотипных образов... абстрагирования невозможна без трансформации сознания мыслящего [2, 10, 11]. Примерами абстракций выступают концепция, теория, понятие, категория, значение. Учет этих особенностей составляет сущность формирования и внедрения стратегии. Стратегия сегодня становится важным и чрезвычайно необходимым инструментом управления. Однако наличие явных противоречий уже в определении понятия “стратегия” делает необходимым для выяснения ее сущности и связи с “политикой” проведения специального анализа. Рассмотрим версии в толковании наиболее известных западных авторов (табл. 1).

Таблица 1

Определение и содержание понятия “стратегия”

№ п/п	Автор	Версия автора	Содержание понятия стратегия
1	И. Ансофф	Стратегия — это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [4]	Содержит общие направления, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы. Является “инструментом”, в условиях нестабильности, обеспечивает направления роста
2	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [16]	Комплекс мероприятий, последовательное и параллельное выполнение которых позволяет достичь цели при отсутствии изменений во внешней и внутренней среде

3	В. Стивенсон	Стратегия — план достижения целей организации. Тактика — это методы и действия, выполняемые для осуществления стратегии [23]	Если считать цель организации пунктом назначения, то стратегия будет дорожной картой, указывающей путь к этому месту назначения. Стратегия будет фокусом для принятия производственного решения. Общая стратегия организации определяет направления деятельности организации
4	А. Томпсон, А. Стрикленд	Фактически стратегия — это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности [26]	Стратегия компании отвечает на вопросы: как расширить бизнес, как удовлетворить потребителей, как превзойти конкурентов, как ответить на изменения рыночных условий, как управлять функциональным подразделением, как достичь... целей
5	П. Дойль	Стратегия определяет направление, в котором движется компания, выполняя поставленные задачи [9]	В центре стратегии — решения в области маркетинга и инноваций. Наиболее важное решение — выбор рынков
6	Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг	Стратегия компании — это системный подход к решению проблем развития и функционирования, обеспечивающий сбалансированность ее деятельности [14]	Стратегия отличается от плана тем, что она разрабатывается в условиях неопределенности внешней среды, когда главная цель компании и соответствующие ей основные и локальные цели не могут быть определены и нельзя выработать конкретное задание для подразделений компании
7	Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал	Стратегия — это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое [18, 19]	Приводится пять различных толкований слова “стратегия”: стратегия как план, как ловкий прием, как паттерн (принцип поведения, устойчивая схема действий), как позиция и как перспектива, а также некоторые их взаимосвязи [18, 33]

Анализ определений, приведенных в табл. 1, позволяет сделать вывод, что строгого понятийного содержания термина “стратегия” на

сегодня не сложилось. Предлагаемое в учебной литературе понимание стратегии как плана, набора правил, системного подхода, направления и

т. д. скорее показывает на разнообразие в понимании сути стратегического управления.

И. Ансофф в своей работе, пытаясь дать это определение, вынужден был признать, что “систематизированное формулирование стратегии — вещь довольно запутанная и неэффективная [3]. В сфере бизнеса вместо слова “стратегия” часто используют слово “политика”. И сегодня имеются работы, где можно прочесть: стратегия — это политика. В десятках учебных пособий, используемых в системе образования Украины, вообще не дается определение “стратегии” и не отмечается ее связь с политикой. Некоторые украинские авторы, видя большое разнообразие в понимании “стратегии”, в силу различных причин перечисляют определения, данные американскими специалистами: Стратегия — набор правил..., взаимосвязанный комплекс..., генеральная долгосрочная программа..., средство..., продуманная совокупность норм [15, 556; 16]; Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации [6]; В экономике стратегию рассматривают (трактуют) как комплекс долгосрочных мероприятий (а еще раньше — решений, указаний) по становлению, развитию и оптимизации бизнеса [11, 24]; Стратегия организации — это комплекс принципов ее деятельности и отношений с внешней и внутренней средой... [17, 10]; Стратегия — это долгосрочный курс развития фирмы, способ достижения целей [24, 28]; Стратегическое управление — это реализация концепции, в которой сочетаются целевой, системный, ситуационный и интегральный

подходы к деятельности предприятия, что позволяет устанавливать цели развития... [28, 24]; Стратегия — это генеральный план действий для достижения поставленной цели; долгосрочный курс развития предприятия, способ достижения целей... Это средство формирования и реализации ресурсов и... [25, 10].

Можно согласиться с Г. Минцбергом, что “слово “стратегия” давно уже применяется в самых разных случаях и имеет самые различные значения, несмотря на то, что традиционно оно имело вполне определенное толкование. Если мы сможем четко сформулировать все значения термина “стратегия”, это, безусловно, поможет людям справиться с проблемой... Как бы мы ни определяли стратегию — как план или паттерн, — нам не уйти от главного вопроса: а с чем имеет дело стратегия?” [26, 33, 37].

О политике можно прочесть следующее: политика организации... означает признание и в конечном итоге совмещение разных конкурирующих между собой интересов..., лежащая в основе стратегии... власть влияет на процесс принятия решений в организации... [8, 222, 224]; политика есть правила, или директивы, определяющие границы действий организации... общие направления развития компании, ее положение и жизнеспособность [26, 23].

Такое понимание стратегии, ее связи с политикой и соответствующие рекомендации по ее разработке и реализации выдаются нашим обучаемым. Результатом является соответствующее стратегическое управление, которое реализуется в реальной действительности — эко-

номике, государственном управлении. Результаты многочисленных исследований, выполненных нами в школе О. С. Анисимова, дают основания согласиться с определением: “Стратегия — абстрактно-нормативное выражение пути достижения новой цели совокупными усилиями представителей той или иной целостности (предприятием, регионом, страной, сообществом и т. п.)” [2; 12]. Эта норма может быть представлена в виде плана, программы, проекта и т. п., как документ. Но это норма для управленцев стратегического уровня. Все остальные в управленческой иерархии действуют в рамках этой нормы. Стратегия разрабатывается или корректируется, когда появляется необходимость принципиаль-

ного изменения направленности пути, смены ценностной, качественной коррекции механизма управления политической деятельностью. Стратегия определяет перспективные направления и траекторию движения организации во времени и пространстве. Стратегия организует формы, технологии, методы, способы, приемы деятельности людей.

Связь политики и стратегии

Уясним смысл и значение понимания политики и ее связи со стратегией. Сделаем это на примере понимания кадровой политики (табл. 2).

Анализ определений, данных представителями различных управленческих культур, уровней понимания позволяет сделать вывод, что термин “политика” на сегодня ис-

Таблица 2

Понимание политики в сфере управления персоналом

№ п/п	Содержание определения	Автор (источник)	Ключевые понятия
1	Кадровая политика — система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы	Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. — М., 1998. — С.104	Система взглядов, идей...
2	Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему	Управление персоналом / Под ред. П. Ю. Базарова, Б. П. Еремина). — М., 1998. — С.126	Система правил
3	Формирование кадровой политики можно понимать как процесс принятия решений	Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М., 1997. — С. 50	Процесс
4	Политика — общие ориентиры для действий и принятия решений, которые обеспечивают достижение цели	Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1995. — С. 691	Общие ориентиры

5	Кадровая политика — комплексная система управления человеческими ресурсами... система управления людьми в масштабах государства, региона, отрасли или отдельной организации... ведущее направление деятельности государства, охватывающая разработку организационных принципов работы с людьми, формирование и рациональное использование человеческих ресурсов, обеспечение эффективного развития кадрового потенциала.	Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. — К., 2000. — С. 457, 442, 454.	Комплексная система управления... направление деятельности...
---	--	--	--

пользуется в разных значениях. Однако, при этом, с большой степенью вероятности можно говорить, что политика — это деятельность управленцев стратегического уровня по

реализации целей организации или чьих-либо интересов. Для уточнения значения термина “политика” дополнительно воспользуемся словарями (табл. 3).

Таблица 3

Определение и содержание понятия “политика”

№ п/п	Содержание определения	Автор (источник)	Ключевые понятия
1	Политика — это деятельность государственной власти, партии или общественной группы в области внутrigосударственных или внешних отношений, определяемая интересами этой власти, партии, группы	Ожегов С. И. Словарь русского языка. — М.: “ОНИКС 21 век”, 2003. — С. 542	Деятельность
2	Политика — деятельность в сфере отношений между большими социальными группами, прежде всего классами, а также нациями и государствами	Краткий политический словарь. — М., 1988. — С. 322–323	Деятельность
3	Политика — это искусство управления государством... наука о задачах и целях государства, о средствах, которые имеются в распоряжении или бывают необходимы для выполнения этих целей	Философский энциклопедический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 352	Искусство управленческой деятельности
4	Политика — искусство и наука управления через государственные и иные политические институты; ...деятельность государственных и общественных институтов, предусматривающих достижение жизненно важных целей; борьба за власть, политические махинации...	Кравченко С. А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь. — М.: Изд-во “АСТ”, 2004. — С. 297	Искусство деятельности

5	Политика — деятельность, связанная с отношениями между классами, нациями и другими социальными группами	Современный словарь иностранных слов. — М.: Рус. яз., 2001. — С. 478	Деятельность
---	---	--	--------------

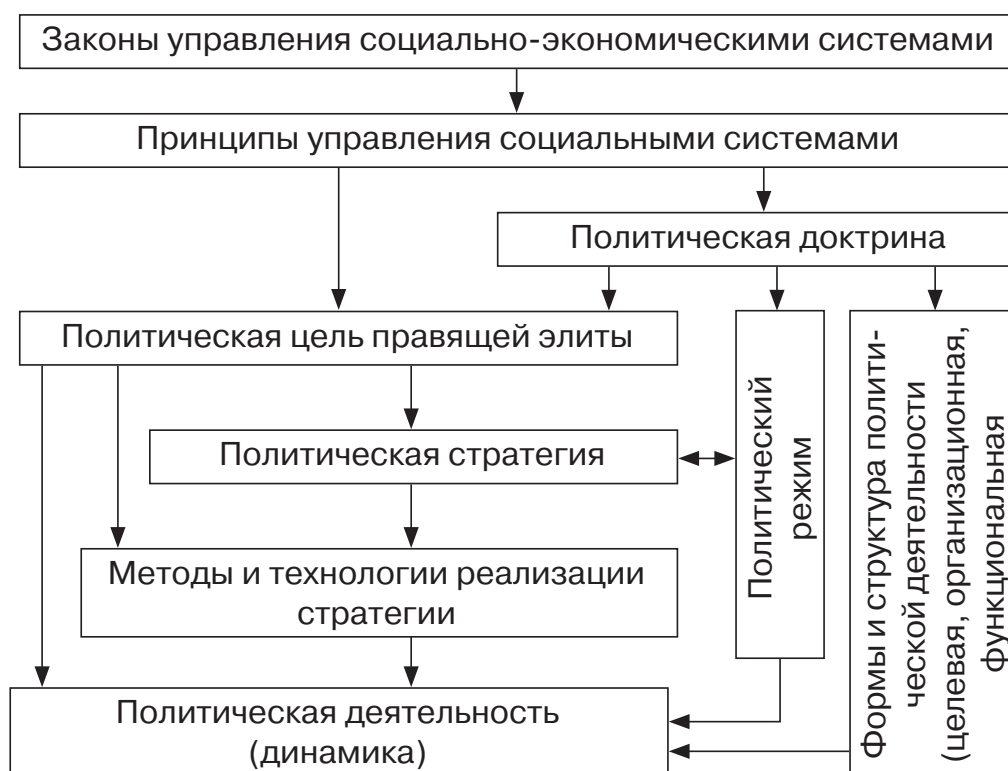
Исходя из анализа, политика — это деятельность, направленная на достижение цели, реализацию определенных принципов, идеологических ценностей, чьих-то интересов. Следовательно, можно говорить, что политики — проектируемая и реализуемая деятельность людей в организации. Причем уже давно установлено, что политика определяет стратегию. Это хорошо усвоили военные. “Стратегия военная вытекает из политики и обслуживает ее. В свою очередь стратегия оказывает обратное воздействие на политику” [18, 711]. Утверждение о господстве политики над стратегией, ...имеет всемирно-исторический характер. Они не подлежат никакому сомнению... Без политики стратегия существовать не может [24, 43, 44].

Стратегия не просто следует в кильватере политики — она влияет на нее и в тоже время сама подвергается влиянию национальной политики и связанной с ней факторов... политика должна сохранять преемственность при любых администрациях [25, 25, 26]. Тем не менее, в учебниках и учебных пособиях, по которым учатся наши студенты, не фиксируется, не отмечается связь политики и стратегии. Необходимо понять, что без политики нет стратегии. Если кто-то не знает в рамках какой политики он строит свою деятельность (реализует нормы социума), то это не значит, что ее (политики) нет. Если у вас нет стратегии,

то вы живете и трудитесь, подчиняясь чужой стратегии, реализуете (на стратегическом уровне) чужие интересы. Таковы законы глобального мира, законы борьбы, современного рынка.

Основной особенностью, отмечаемой специалистами [5], является то, что политика охватывает властные отношения, политико-государственную организацию общества. Они определяют эту организацию. Политика и стратегия в сфере образования определяется политикой и стратегией государства, а не рыночными отношениями. Взаимосвязь политики и стратегии представлена на рисунке.

Исходя из анализа взаимосвязи основных категорий, можно сделать вывод, что различные толкования термина “политика” зависят от понимания интерпретации поставленных целей, задач, функций. Центральной категорией выступает политическая цель деятельности властной элиты. Она определяет политическую стратегию и, соответственно, стратегию образования, методы и технологии стратегического управления, направленность политической деятельности. Политическая цель определяется требованиями объективных законов управления социально-экономическими системами и принципами их реализации в реальных условиях, а также политической доктриной, сформированной правящей партией или группировкой по-



Взаимосвязь политики и стратегии

литических сил. Политическая цель связана с политическим режимом, действующим в обществе. Под политическим режимом понимается “совокупность способов, средств и методов практического осуществления правящими кругами, главным образом, высшими должностными лицами, государственной властной элитой [5], определенной политической доктриной и целью субъекта политики”. Под политической доктриной понимается державная идея, система принятых взглядов, концептуальные положения политики. Доктрина имеет многоуровневую структуру, носит системно-динамический характер и использует различные формы политической деятельности. Она, реализуясь через установленный политический режим, влияет на политическую деятельность, на все стороны жизни общества. Политический режим позволяет принимать

решения, угодные правящей элите, а всем остальным — использовать его в своих интересах, исходя из занимаемого положения в социальной иерархии. Это свойство характерно проявляется не только на уровне больших социально-экономических систем, но и отдельных организаций. При этом, как показывает история развития государственных систем и отдельных фирм, формируется организационная (корпоративная) культура, базирующаяся на доктринальных государственных положениях или философии предприятия, порождающая организационно-стабилизирующие методы управления, стереотипы мышления и т. п. Реализацию политики можно “видеть” в межличностных, межгрупповых, межнациональных отношениях. Сама политика выявляется в деятельности исполнительской системы управления государством.

Политика, по сути, — деятельность управленцев стратегического уровня. Политика, как деятельность, связана с рефлексией этой политики [12]. Рефлексия — феномен человека [27], интегральный механизм высшей психики, который позволяет наблюдать стратегию за результатами своих управленческих действий и оценивать их, исходя из сформированной системы ценностей базовых (ценностей народа, сформированных в филогенезе) и индивидуальных (сформированных в онтогенезе). Исходя из последнего, политика и стратегия образования должны соответствовать целям общества, которое содержит и государство, и систему образования.

Таким образом, в соответствии с проведенными исследованиями, стратегия определяется целью политики организации и является звеном в цепочке “принципы управления — цели — стратегии — методы — приемы”. Стратегия, как документ, может быть представлена в виде плана, проекта, программы (нормы) и т. п. Однако эта норма для управленцев высшего уровня иерархии управления характеризуется абстрактностью (сутью управляемых процессов) и реализуется через управление подчиненными функционального и тактического (операционального) уровня управления. В процессе стратегической деятельности, как правило, решают проблемы, а в тактической — повседневные задачи, определенные стратегией.

Политик — это стратег. Многие бедствия в нашей стране и в мире в целом являются следствием того, что у нас не подготовленные к поли-

тической деятельности, случайные люди, занимают в стратегических органах управления места политиков. Политика в сфере образования должна соответствовать политике государства, которое должно реализовывать цели общества. Система образования должна готовить стратегов, формировать национальную элиту. Образование сегодня — это фактор безопасности жизнедеятельности общества и его выхода из системного, управленческого и цивилизационного кризиса.

Литература

1. Анисимов О. С. Стратегии и стратегическое мышление (акмеологическая версия). — М.: Агро-Вестник, 1999. — 605 с.
2. Анисимов О. С. Методологический словарь для управленцев. — М., 2002. — 296 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 358 с.
5. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. — М.: Юрид. лит., 1997. — 301 с.
6. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. — К.: Абсолют-В, 1998. — 351 с.
7. Военный энциклопедический словарь / Пред. гл. ред. Н. В. Огарков. — М.: Воениздат, 1983. — 863 с.
8. Джонати С., Дайон К. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Под. ред. Е. Е. Козлова. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 440 с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.

10. *Кингстон-Макклори Д. Э.* Аспекты стратегии. — М.: Воениздат, 1966. — 217 с.
11. *Ковтун О. І.* Стратегія підприємства: підруч. — Л.: Новий світ, 2000. — 680 с.
12. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2002. — 752 с.
13. *Конрад Н. И.* Синология. — М.: Ладомир, 1995. — 621 с.
14. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.* Основы маркетинга: пер. с англ. — 2-е изд. — М., СПб., К.: Изд. дом “Вильямс”, 1999. — 748 с.
15. *Менеджмент: понятійно-термінологічний словник.* — К.: МАУП, 2007. — 744 с.
16. *Мескан М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995. — 704 с.
17. *Мізюк Б. М.* Основы стратегічного управління: підруч. — Л.: Магнолія, 2009. — 544 с.
18. *Миницберг Г., Куинн Дж., Гошал С.* Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. — СПб.: Питер, 2001. — 567 с.
19. *Миницберг Г., Альстрэнд Б., Лэмвел Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
20. *Саєнко М. Г.* Стратегія підприємства: навч. посібник. — Тернопіль: Економічна думка, 2007. — 352 с.
21. *Свечин А. А.* Стратегия. — М.: Воениздат, 1926. — 399 с.
22. *Стратегия* в трудах военных теоретиков. Т. 2. / Под. ред. А. А. Свечина. — М.: Воениздат, 1926. — 288 с.
23. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством. — М.: Бином, 1998. — 928 с.
24. *Сумець О. М., Бондаренко М. І.* Стратегічний менеджмент: навч. посіб. — К.: Хай-тек Прес, 2010. — 240 с.
25. *Тарнавська Н., Напора О.* Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб. — Тернопіль: Карт-бланш; К.: Кондор, 2008. — 287 с.
26. *Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд III А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер с англ. — 12-е изд. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2006. — 928 с.
27. *Шарден де Пьер Тейяр.* Феномен человека. — М.: Наука, 1987. — 240 с.
28. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
29. *Щедровицкий Г. П.* Психология и методология. Т. 2, Вып. 1. — М.: Путь, 2004. — 368 с.
30. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика: моногр. — К.: МАУП, 2000. — 576 с.

РОЛЬ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПЕРШОКУРСНИКІВ У ФОРМУВАННІ ГОТОВНОСТІ ДО САМООРГАНІЗАЦІЇ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

Процес соціалізації першокурсників до умов навчання у вузі є дуже складним та багатограним. Білоруський психолог М. Березовін розглядає соціалізацію як “комплексний динамічний процес”, зумовлений взаємодією психологічних, соціальних і біологічних факторів [5, 15]. Психологічна соціалізація студентів до навчального процесу у вузі містить цілу низку аспектів, які мають різні зони труднощів, з якими доводиться стикатися студентам на початковому етапі навчання у вузі. Можна чітко виділити три головних аспекти соціалізації першокурсника:

1) дидактичний, пов’язаний з пристосуванням до нової дидактичної ситуації, що відрізняється від шкільної формами та методами організації навчального процесу. Ця новизна і пов’язані з нею труднощі створюють свого роду дидактичний бар’єр, який треба подолати. Головними труднощами цього аспекту є зростання обсягу та складності навчального матеріалу, збільшення питомої ваги самостійної роботи, а також невмін-

ня працювати самостійно, планувати та розподіляти свій час;

2) професійний, що передбачає формування любові до обраної спеціальності, поступове набуття професійних умінь і навичок, професійну ідентифікацію особистості;

3) соціально-психологічний, пов’язаний з труднощами у засвоєнні нових соціальних норм, встановленні та підтриманні студентом певного соціального статусу в новому колективі тощо. Соціально-психологічна адаптація нерідко ускладнює дидактичну, оскільки вимагає переключення уваги з навчання на спілкування. Всі ці сторони одного процесу тісно пов’язані між собою. Кожна з них має свої характерні риси й особливості і відіграє важливу роль у житті першокурсника.

Природно, що в молодому віці, за наявності недостатнього життєвого досвіду, людина має дуже слабкий імунітет до будь-яких шкідливих соціальних впливів, тому завдання їх своєчасної діагностики і коригування є одним із найважливіших завдань психолого-педагогічних наук тощо.

Ця проблема набуває надзвичайної гостроти, коли йдеться про соціалізацію студентів, особливо юнацького віку (17–21 рік), адже саме в них продовжують розвиватись ті внутрішні процеси, які згодом приводять до порівняльно самостійних і сталих поглядів, оцінок відносно стабільної системи відношень до оточення і самих себе.

Перехід з основної школи до вищого навчального закладу пов'язаний із розширенням кола людей, з якими особистості доведеться спілкуватись, адже змінюється зміст її діяльності. Проте, коли умови життя, навчання, спілкування змінюються, а сама взаємодія з іншими людьми (викладачами, одногрупниками, батьками) стає більш повноцінною, психічний розвиток студента прискорюється, чому сприяє великою мірою і фізичний розвиток особистостей юнацького віку.

З іншого боку, темпи соціального розвитку певною мірою невеликі, адже зв'язки з родиною, певна залежність від батьків на початкових курсах залишаються майже незмінними порівняно із попередніми етапами дитинства. Проте особистості юнацького віку продовжують виявляти "почуття дорослості", висувують претензії "дорослої людини". Цей момент починає відігравати дуже важливу роль у поведінці дітей юнацького віку.

Відповідальність цього етапу соціалізації особистості полягає в тому, що він є вже конкретною частиною цілеспрямованого процесу перетворення підлітка в юнака, тобто першим реальним кроком у своє майбутнє.

Як зазначає Я. Коломінський, перехід особистості до нового соціального середовища є складним, суперечливим моментом її розвитку. Пов'язані з цим внутрішньоособистісні кризи зумовлюються великою мірою міжособистісною напругою і неодмінними в такій ситуації конфліктами.

Саме ці кризові явища породили проблему соціально-психологічної адаптації особистості в колективі [5, 72].

Багатозначність поняття соціалізації притаманна насамперед для психолого-педагогічних праць, адже їм властивий недостатньо глибокий аналіз паралельно існуючих наукових концепцій соціалізації. Це такі широко відомі в соціальній психології позиції:

- соціалізація інтерпретується як інкультурація, тобто як процес входження людини в культуру свого народу (М. Херсковіц);
- соціалізація розглядається як інтерналізація, тобто як сукупність мотиваційних і когнітивних процесів, внаслідок яких зовнішні соціальні норми і вимоги стають внутрішніми вимогами особистості (Ю. Платонов);
- соціалізація полягає у формуванні таких рис особистості, які забезпечують її пристосування до суспільства для успішного функціонування в ньому, що і становить зміст процесу адаптації (Ф. Гіддінгс).

Багатьма дослідниками було докладено чимало зусиль до вивчення механізмів соціалізації і адаптації людини в аспектах цих напрямів.

Узагальнюючи відповідні результати, К. Дубовська зазначає: “За усієї несхожості цих концепцій їх об’єднує уявлення про те, що існує деякий правильний, ідеальний процес соціалізації, до якого слід прагнути, за яким слід оцінювати конкретну ситуацію розвитку” [1, 150].

З цим висновком збігається і оцінка Ю. Платонова: ...соціалізація розглядається як кінцевий процес; хід і зміст соціалізації постають як такі, що однозначно задаються соціальними вимогами; можливість досягнення деякого кінцевого, адекватного соціальній ситуації рівня успішності (соціалізації) залишається (в різних концепціях) незмінною. [2, 51].

У процесі професійної підготовки для успішної соціалізації сучасного першокурсника важливо вміти організовувати себе.

Процес самоорганізації полягає в раціональному використанні свого часу, виробітку внутрішньої дисципліни. Для того щоб домогтися успіху в житті, важливо не нехтувати щоденним плануванням. Час — це найцінніший ресурс. Розвиток самоорганізації необхідний для того, щоб натренувати силу волі, стати більш відповідальною та обов’язковою людиною.

Амбітні люди, які хочуть домогтися матеріальної незалежності, поваги і соціального статусу, повинні вміти розпоряджатися своїм часом і жити в гармонії з собою.

Принцип самоорганізації полягає в постановці мети, завдань і власного контролю за їх виконанням. Інакше кажучи, ви даєте собі слово зробити що-небудь і тримаєте його. Суворе виконання намічених дій і

дотримання плану вимагає від людини величезної витримки, терпіння і чималих зусиль. Надалі подібна поведінка обов’язково принесе вам бажані результати. Успіх приходить до тих, хто багато працює і, в першу чергу, над собою.

Висока самоорганізація особистості передбачає:

- стриманість;
- відповідальність;
- чіткий контроль і управління своїми емоціями;
- щоденне планування;
- вміння розставляти пріоритети;
- пунктуальність;
- чесність.

Розвиток цих якостей цілком можливий. Як кажуть, було б бажання.

Слід скористатися такими методами і способами самоорганізації: завжди розписувати кожен свій день; розставляти пріоритети, і виконувати справи відповідно до них; робити все в чітко визначений термін; не запізнюватися, перевести годинник вперед хвилин на 5; не лінуватися; заохочувати себе за великі і маленькі досягнення; бути чесним, у першу чергу, з самими собою; вести здоровий спосіб життя.

Остання рекомендація є частиною самоорганізації здоров’я. Як відомо, у здоровому тілі — здоровий дух. Це означає, що слід дотримуватися культури харчування. Виключіть зі свого раціону надто жирну і шкідливу їжу, пийте більше води (як радять дієтологи, мінімум 2 літри на день), займайтеся спортом. Привчіть себе прокидатися в один і той самий час, робіть це з задоволенням. Більше позитивних емоцій і гумору.

Дотримання всіх цих правил слід суворо контролювати. Безумовно, ніякого коменданта або наглядача не буде. Тому доведеться бути самому собі суддею. Ніяких відмовок і кроків “у бік”. Якщо ви вирішили взятися за себе, то прямуйте до визначеної мети.

Діяльність є зовнішнім проявом самоорганізації особистості і включає як процеси розпредметнювання з утворенням нових сутнісних сил, так і процеси упредметнювання з перетворенням власних елементів особистості на матеріальні об’єкти зовнішнього середовища [3, 67]. Обидва аспекти діяльності взаємозумовлюються [5, 33] і передбачають пізнання людиною світу і самої себе, безпосередню практику та оцінку її результатів.

Література

1. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений.
2. *Бех І. Д.* Психологічна суть гуманізму у вихованні особистості // Педагогіка і психологія. — 1994. — № 3. — С. 3–13.
3. *Бех І. Д.* Особистісно зорієнтоване виховання: навч.-метод. посіб. — К., 1998. — 184 с.
4. *Белинская Е. П., Тихомандирская О. А.* Социальная психология личности. — М., 2001.
5. *Блонский П. П.* Личность ребенка и воспитание // Психология и дети. — М., 1917. — С. 4–14.
6. *Волянська О. В., Нікояєвська А. М.* Соціальна психологія: навч. посіб. — Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2007. — 160 с.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ДОКУМЕНТУВАННЯ РОБІТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЇХ ЗМІСТОМ ТА ПОСЛІДОВНІСТЮ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ

Нині проблеми управління змістом виконуваних робіт набувають все більшого значення в системі менеджменту, особливо робіт невиробничої сфери. Аналізуючи процес управління змістом робіт в освітній галузі, можна стверджувати, що він орієнтований на забезпечення підвищення ефективності та якості освітніх послуг, зростання продуктивності праці викладацького та адміністративного персоналу, ефективної зайнятості персоналу, оптимальне використання засобів та інших матеріальних ресурсів, забезпечення процесу діяльності навчальних закладів необхідними документами організаційного і технічного характеру.

Окремим аспектам цієї проблеми присвятили свої праці Й. Ворст, П. Ревентлоу (економічний зміст процесу управління), А. Дубініна (ідентифікація товарів), Л. Варава, В. Нечаєв (управління змістом робіт), М. Назаркевич (ідентифікація документів), Л. Скібіцька (документування управлінської діяльності), Т. Білобровко (управлінське документування) тощо.

Проте комплексного дослідження проблеми ідентифікації та докумен-

тування робіт управлінців та фахівців невиробничих галузей, зокрема освіти, в системі управління їх змістом та послідовністю не існує.

Визначимо сутність та роль процесів ідентифікації та документування робіт персоналу освітньої установи та в системі управління їх змістом та послідовністю.

Головними завданням є: розкриття сутності понять “зміст робіт”, “управління змістом робіт”, “визначення робіт”, “ідентифікація”, “документування”; визначити причини здійснення ідентифікації та документування у процесі управління змістом робіт; розглянути взаємозв’язок ідентифікації та документування робіт з управлінням їх змістом.

Управління діяльністю сучасних закладів освіти (освітніми проектами) є складним, цілеспрямованим, безперервним соціально-економічним і організаційно-технічним процесом впливу суб’єкта управління на конкретний об’єкт (установу, навчальний заклад, проект тощо), що здійснюється за певною технологією, за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення об’єктом визначених (заданих)

результатів. Тож весь організаційний цикл процесу управління спрямований на реалізацію системи функцій менеджменту з метою досягнення запланованих результатів діяльності.

У загальному розумінні *зміст робіт* є логічно завершеною схемою діяльності — виробництва продуктів (надання послуг). Під змістом робіт розуміють опис робіт, який слід виконати, і ресурсів, якими слід забезпечити.

Робота визначається як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення бажаного результату за визначений інтервал часу. Робота успадковує основні риси процесу діяльності (управління, надання визначених послуг, виконання проекту тощо) — терміни, обсяг, бюджет, ресурси, ризик тощо, і є його складовою частиною. У цьому сенсі діяльність можна визначити як сукупність взаємопов'язаних робіт.

Отже, *управління змістом робіт* є частиною загальної системи менеджменту, яке спрямоване на вирішення комплексу завдань, пов'язаних із контролем, обліком і регулюванням процесу робіт, що проводяться відповідно до запланованих показників, а також цілеспрямовано впливає на логічно завершену схему виробництва (надання) послуг, її компоненти та процеси з метою підвищення ефективності їхнього функціонування.

Для ефективного управління змістом роботи персоналу освітньої установи слід визначити: роботи для виконання (управління, консультування, викладання, інформування тощо); послідовність та тривалість

робіт (графіки, розклади, плани тощо); потреба в ресурсах та вартість робіт (матеріально-технічне забезпечення). У будь-якому випадку опис/визначення робіт і ресурсів для їх виконання є важливим етапом під час управління змістом робіт.

Визначення робіт містить ідентифікацію та документування визначених в структурі робіт, які слід виконати у процесі діяльності. У цьому процесі необхідно визначати роботи таким чином, щоб можна було досягнути мету діяльності освітньої установи (освітнього проекту).

Інструментарій для визначення робіт містить: декомпозицію, яка являє собою поділ елементів процесу діяльності установи (проекту) на більш дрібні та керовані компоненти. Основна різниця між застосуванням декомпозиції та визначенням змісту визначених робіт полягає в тому, що результати тут описуються в термінах робіт, а не цілях; список робіт або частина подібного списку з попередньо виконаних робіт (проектів) часто використовується як шаблон для нового списку. Список робіт для елемента з поточного процесу діяльності (проекту) може бути використаний як шаблон для схожих елементів у новому. Внаслідок визначення робіт, що виконуються в освітній установі, складається список робіт, який має містити всі роботи, які будуть виконані у процесі діяльності (виконання проекту), бути повним і не містити робіт, які не потрібні для реалізації зазначеного змісту; містити додаткові деталі для списку робіт (наприклад, обмеження), які повинні бути задокументовані для їхнього подальшого використання; мати мо-

дернізовану структуру розбиття видів діяльності.

Під структурою роботи слід розглядати такі параметри роботи: ідентифікатор — унікальний код, який однозначно визначає роботу в процесі здійснюваної організаційно-освітньої діяльності (освітнього проекту); опис — коротка характеристика, що використовується в мережевій діаграмі, яка містить дані про суть виконуваної роботи; вихідну тривалість.

Тривалість робіт визначається одним з основних обмежень — часом, який істотно впливає на їхню ефективність. Оцінка часу необхідна для виконання роботи з урахуванням її характеру і необхідних ресурсів. На оцінку тривалості робіт впливають обмеження за часом, припущення потреби в трудових ресурсах, їхня кваліфікація та досвід виконання попередніх робіт.

Управління часом включає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб визначені роботи було завершено вчасно. До таких процесів належать: визначення діяльності — ідентифікація певних робіт, які слід виконати для отримання позитивних результатів; завдання послідовності робіт — ідентифікація і документування взаємозв'язків між роботами; оцінка тривалості робіт — визначення кількості періодів діяльності (рік, семестр, триместр тощо), необхідних для завершення окремих робіт; розробка календарного плану — аналіз послідовності робіт, їх тривалості та вимог до ресурсів з метою складання календарного плану виконання зазначених робіт; контроль дотримання календарного плану — контроль

за змінами у календарному плані виконуваних робіт.

Зважаючи на мету нашого дослідження, на окрему увагу заслуговують такі поняття, як “ідентифікація” та “документування” робіт. Тож спробуємо тепер розглянути зміст цих понять та взаємозв'язок ідентифікації та документування робіт з процесом управління їх змістом.

Управління змістом робіт в освітній галузі нерозривно пов'язане з роботою з різними за змістом і призначенням документами (плани, звіти, графіки, розклади тощо). Документ тісно пов'язаний з усіма формами управлінської діяльності і є засобом реалізації покладених на апарат управління функцій, наприклад: планування, обліку, фінансування, контролю тощо. Тож *документом* є носій письмової чи графічної інформації. Він є основним первинним елементом комунікаційної системи діяльності будь-якої установи, особливо освітньої.

Документування — це процес створення документа з використанням різних методів, способів і засобів фіксації інформації на матеріальному носії. Під системою документування розуміють сукупність процесів зі створення та опрацювання всіх документів у суб'єкті. Система документування передбачає наявність визначених норм і вимог не тільки щодо складання і оформлення документа, а й щодо порядку роботи з ним, опрацювання, руху, зберігання документа тощо.

Методом документування є прийом або сукупність прийомів фіксації інформації на матеріальному носії за допомогою знакових систем

(характер кодів мов, знакові системи тощо).

Документування інформації є обов'язковою умовою роботи з інформаційними ресурсами і містить такі операції: підготовка, складання, узгодження, оформлення та виготовлення документів.

Таким чином, наприклад, у навчальному закладі (дошкільний, середній, вищий) має бути встановлений єдиний порядок (єдині вимоги) до складання документів та роботи з ними. Він може бути закріплений інструкцією по діловодству або до-

ведений до співробітників у вигляді спеціальних інструктажів, практичних занять і відповідати критеріям оцінки якості документування систем управління (див. табл.).

Використання стандартів під час документування має на меті забезпечити юридичну силу документів, сприяти їх оперативному виконанню з наступним використанням у довідкових та наукових цілях, створити передумови для автоматизованої обробки інформації, що в них міститься, оперативного її пошуку, скоротити затрати на доку-

Критерії оцінки якості документування в системах управління

Принцип документування	Документація	
	Процес — фіксація, передавання, використання, зберігання документів	Система — комплекс взаємопов'язаних документаційних систем і підсистем
Доцільність	Відсутність можливості використання бездокументаційних каналів зв'язку	Відповідність процедурам реалізації управління і відсутність надлишкової інформації
Достовірність	Достовірність вихідної інформації та відсутність помилок	Об'єктивність відображення фактів, чітка термінологія
Повнота	Достатність інформації для прийняття рішень	Відповідність чинним уніфікованим системам, стандартам
Правомірність	Відповідність чинному законодавству, правильність оформлення	Те саме
Системність	Комплексність раціоналізації документообігу	Поеднання уніфікованих стандартних систем і підсистем у галузевому, функціональному і територіальному розрізах
Технологічність	Пристосованість форм документів для машинної обробки на робочому місці	Пристосованість уніфікованих систем до автоматизованої обробки
Оперативність	Мінімальне пролежування документа	Адаптивність, рухливість документаційних систем і підсистем

ментування та опрацювання документів.

В управлінні змістом робіт процес документування насамперед стосується документального оформлення окремих робіт, які повинні бути виконані для досягнення цілей діяльності освітньої установи, визначених у структурі розбиття робіт.

Документування тут тісно пов'язане з ідентифікацією.

Ідентифікація робіт (від англ. *identification* — ототожнення, прирівнювання, уподібнення, розпізнавання) — це процес розпізнавання системою (людиною, операційною системою тощо) виконаних вже робіт, близьких за змістом, технологією здійснення, до робіт, визначених у новому процесі діяльності чи проєкті.

Тут можна розглянути і таке поняття, як *ідентифікація виконаних робіт*, які супроводжуються певною технічною документацією із зазначенням подібностей і відмінностей у процесі їхнього виконання. Наявність технічної документації притаманна переважно окремим виробничим та науково-дослідним галузям. В освітній діяльності до технічної документації можемо віднести нормативні документи, стандарти, правила, програмні документи тощо.

Отже, “список робіт”, “опис робіт” належать до документів організаційно-управлінської діяльності (проєкту). Проте перш ніж говорити про ідентифікацію (розпізнавання) документа, слід сказати, що необхідною умовою процесу документування є кодування інформації або документів.

Кодування інформації (документів) — це спеціально вироблена си-

стема прийомів (правил) фіксації інформації. Основними атрибутами кодування є код, мова, знак, за допомогою яких інформація фіксується і передається у просторі та часі. Кодування інформації полегшує процес її розпізнавання або ідентифікації.

Ідентифікація документів стосується насамперед технічної документації. Її сутність полягає у встановленні відповідності між даними (про технічні характеристики, якісні характеристики, технологію створення тощо) зі створення певного продукту чи послуги відповідно до технічної документації інших подібних зразків продуктів (послуг). Проте ідентифікація документів у роботі освітніх установ також є важливою складовою управління їх змістом. На особливу увагу тут заслуговують освітні стандарти, навчальні плани, зміст навчальних дисциплін тощо.

Помічником у цьому процесі можуть стати Стандарти системи GS1, що забезпечують всесвітні стандартні рішення для ідентифікації та штрихового кодування документів у процесі документування та документообігу.

Стандарт GS1 “Всесвітній ідентифікатор типу документа”, GDTI (Global Document Type Identifier) являє собою ідентифікаційний номер нефіксованої довжини (мінімальна довжина від 13 цифр). Основу номера GDTI становить Префікс GS1 підприємства в поєднанні з розрядами “тип документа”, після якого йде контрольна цифра (загалом 13 розрядів, для побудови цієї частини номера застосовується стандартна структура даних EAN/UCC-13).

Номер GDTI присвоює видавець документа, використовуючи свій Префікс GS1 підприємства та самостійно формуючи розряди “Тип документа” та “Порядковий номер документа”.

Один і той самий “Тип документа” застосовується для всіх документів однієї типової форми та таких, що використовуються для ідентичних цілей. Для відмінних типових форм документів значення розрядів “Тип документа” має відрізнятися.

Надалі в застосуванні “тип документа” може використовуватись посилення на сукупність ознак та характеристик певного типу документа (видавець документа, тип документа, точні визначення прав та обов’язків, що впливають зі змісту документа тощо).

За своєю природою деяка інформація в документі конкретно відображає того, кому він призначений. Тому різні документи однієї типової форми відрізнятимуться. Для відрізнєння документів однієї типової форми потрібно унікально ідентифікувати не тільки тип документа, а й кожен конкретний документ. Цю можливість забезпечує “Власний номер документа”, використання якого, втім, не обов’язкове. “Власний номер документа” забезпечує ідентифікацію конкретного документа та є не обов’язковим елементом номера GDTI. Рекомендований метод присвоєння “власних номерів документів” — послідовне присвоєння порядкового номера кожному новому документу. Слід зазначити, що на будь-якій копії документа має використовуватись той самий номер, що й на оригіналі.

Власний номер документа дає можливість пов’язувати із номером GDTI точні дані окремого документа (ім’я та адреса одержувача, посилання на його особисті дані, зміст тощо).

Отже, кодування документів є обов’язковою умовою для подальшої їхньої ідентифікації. Очевидним є взаємозв’язок ідентифікації та документування робіт у процесі управління їхнім змістом. Проте спробуємо весь цей непростий процес подати у вигляді схеми.

Таким чином, узагальнюючи викладене, можемо стверджувати, що управління змістом робіт у галузі освіти зорієнтовано на економічну доцільність процесу управління діяльністю чи проектом і визначається заходами, спрямованими на забезпечення підвищення їх ефективності шляхом оптимізації зайнятості персоналу, використання обладнання та інших матеріальних ресурсів, забезпечення необхідними документами.

Визначення та опис робіт, а також ресурсів для їх виконання, є важливим етапом під час управління змістом робіт. Для того щоб ефективно управляти змістом діяльності освітніх установ, слід чітко визначити самі роботи, їхню послідовність, тривалість, потребу в ресурсах та вартість робіт. Саме визначення робіт містить їхню ідентифікацію та документування, що здійснюються за допомогою декомпозиції. Результати діяльності тут описуються з урахуванням термінів робіт.

Від ідентифікації та документування взаємозв’язків між визначеними роботами напряду залежать і завдання послідовності робіт. Усі ро-

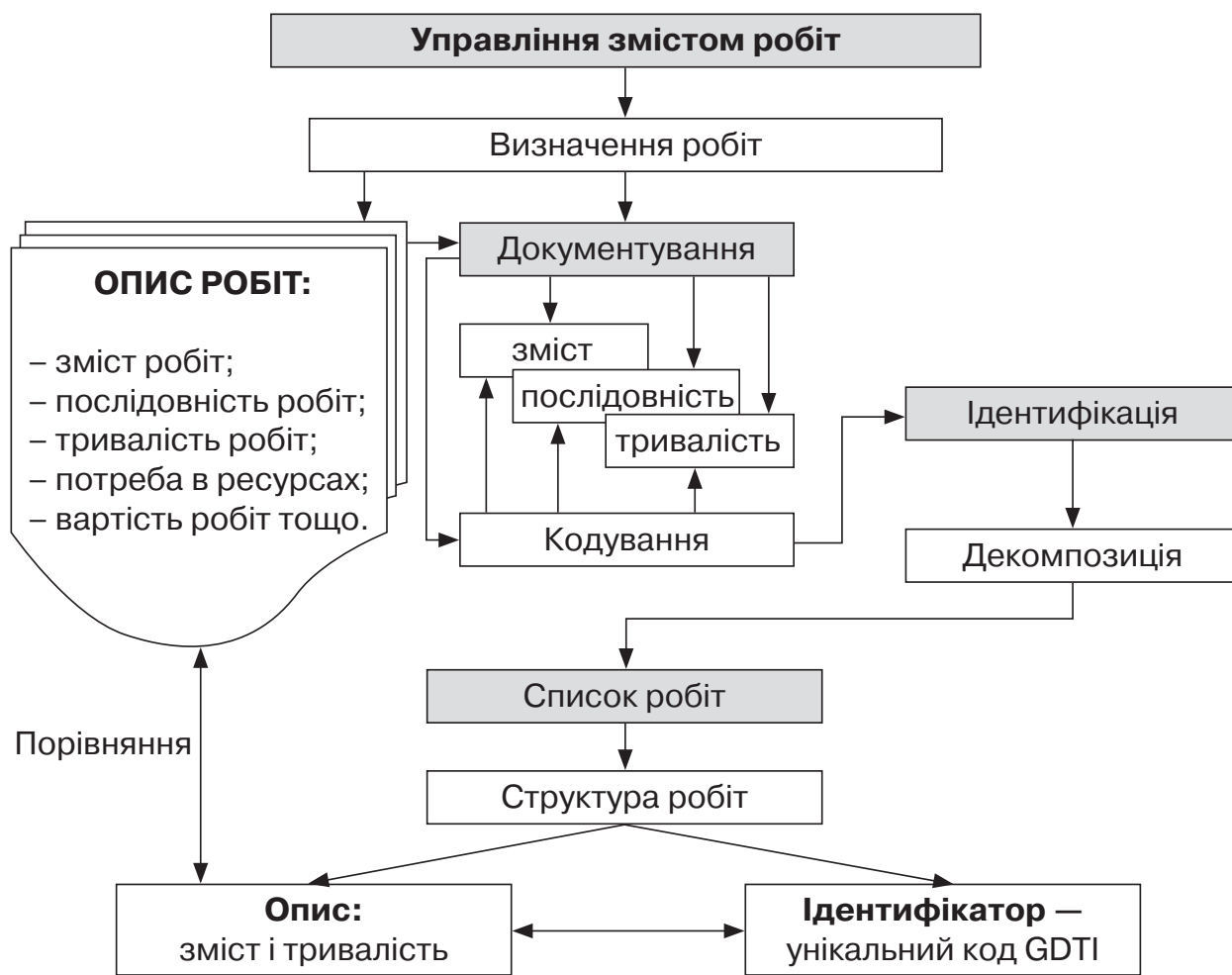


Схема процесу управління змістом робіт

боти в діяльності освітньої установи (реалізації освітнього проекту) мають бути розташовані в точному порядку, що сприятиме не лише оптимізації термінів виконання робіт, а й забезпечить їх змістовну якісну складову.

Література

1. Варава Л. М., Нечаєв В. П. Управління змістом робіт: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Криворізький технічний ун-т. — Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2010. — 185 с.

Н. Г. ЧАЙКА

канд. іст. наук

*Інститут післядипломного навчання, Національний авіаційний університет,
м. Київ*

Т. В. КАШТАНОВА

канд. іст. наук

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

НАБУТТЯ КОМУНІКАТИВНИХ УМІНЬ У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ

На сучасному етапі розвитку підприємницьких структур соціально-економічної сфери України принципового значення набуває вдосконалення системи управління, ефективного адміністрування, яке передбачає оптимально предметне використання керівником у процесі управління психологічних, комунікативних, організаційних умінь та навичок.

В умовах посилення тенденції практичної спрямованості теоретичного навчання та його наближення до реалій господарських процесів особливої актуальності набуває запровадження до освітнього процесу таких інтерактивних методів навчання, котрі здатні сприяти набуттю насамперед вмінь і навичок використання управлінських технологій.

Серед фахівців різних галузей, які присвятили низку досліджень розвитку професійної діяльності керівника (П. Друкер, Ф. Тейлор, А. Файоль, С. Баранова, Є. Воробйова, В. Грачов, М. Чапка), переважає її визначення як системи компонентів, що складаються з певного набору функцій, які реалізує суб'єкт управлінсь-

кої діяльності з притаманними йому особистісними ознаками, залежно від конкретної ситуації. Важливо акцентувати увагу, що і теоретики, і практики з управлінської діяльності єдині у визначенні, що однією з головних компетенцій менеджера будь-якого рівня є комунікативність.

Визначимо базові складові комунікативних умінь, які є необхідними у процесі управлінської діяльності керівників, та обґрунтуємо основні методологічні вимоги та підходи до формування цих умінь у навчальному процесі.

Аналізуючи магістерські програми підготовки майбутніх керівників за напрямом специфічні категорії, необхідно вказати, що за затвердженими стандартами передбачено набір студентів, які вже мають повну або базову освіту.

Відповідно до Галузевого стандарту вищої освіти України спеціальність специфічних категорій 8.18010018 “Адміністративний менеджмент” кваліфікації 1475.4 “Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності” належить до між-

дисциплінарної інтегративної частини циклів економічних та гуманітарних дисциплін, завдання яких — загальнокультурна, світоглядна та методологічна підготовка топ-менеджерів [1]. Освітньо-професійна програма спрямована на формування професійних компетенцій в галузі адміністрування і менеджменту на основі: психолого-управлінської підготовки, опанування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, фахово-адаптованої правової підготовки, посиленої фундаментальної підготовки за рахунок економіко-управлінських дисциплін. Основним завданням цієї програми за Державним стандартом є вироблення у випускника універсального управлінського підходу, вміння адміністративної діяльності відповідно до конкретного, обраного студентом, професійного напрямку.

З огляду на швидкозмінні зовнішні фактори, варто визначити негативні умови, в яких, як правило, доводиться працювати сучасним керівникам: насамперед це інформаційний тиск; дефіцит часу; ненормований робочий день; постійний тиск з боку підлеглих та вищого керівництва; вимушений ризик; одночасне вирішення кількох різнорівневих завдань.

Успіх будь-якої організації залежить від організаторських здібностей керівника. До них належать насамперед комунікативність, ефективний та швидкий контакт з підлеглими, вміння вірно оцінювати хто чого вартий та хто на що здатний.

У сучасній літературі з психології управління комунікації визначають як інформаційні взаємодії, в які вступають люди, і які підтримують

при виконанні своїх функціональних обов'язків чи посадових функцій. Дослідження показують, що від 50 до 90 % робочого часу припадає на комунікацію. При цьому 85 % японських, 73 % американських та 63 % англійських управлінців вважають комунікативну некомпетентність основною перешкодою на шляху підвищення ефективності діяльності організації.

Дослідження показують, що до 70 % всієї інформації, яка отримується на робочому місці керівником і його підлеглими, перебуває поза контролем організації й отримується під час неформального міжособистісного спілкування. Згідно із статистичними даними в низхідних організаціях лише 20 % інформації доходить до безпосередніх виконавців. Водночас аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців з менеджменту дає підстави стверджувати, що значна частина інформації, задіяної в процесі виконання поставлених перед керівником завдань, передається переважно у процесі міжособистісної комунікації, і якість інформаційного обміну, що здійснюється, великою мірою залежить від рівня розвиненості комунікативної компетентності учасників управлінського процесу, їх налаштованості на досягнення взаєморозуміння, наявності якісних міжособистісних мереж спілкування в організації, знання основних компонентів комунікативного процесу та багатьох інших факторів, що прямо чи опосередковано впливають на якість передачі чи отримання інформації, необхідної для здійснення якісного управлінського впливу. Отже, від рівня розвиненості комунікативних якостей залежить якість

здійснення комунікації, і, відповідно, виконання поставлених завдань.

Оволодіти мистецтвом професії управлінця-менеджера можна тільки за допомогою пізнання науки управління та набуття необхідних умінь та навичок. Видатний менеджер Лі Яккока (США) у трактуванні власних підходів до оволодіння мистецтвом управління декілька разів вказує на необхідність набуття саме комунікативних умінь. Так, першою умовою успішного керівництва він визначає вміння контактувати з людьми. Крім того, теоретик визначає таке: “порядок письмового викладу будь-якої ідеї — перший крок до втілення її в життя”; “єдиний спосіб спонукати людей до енергійної діяльності — це спілкуватися з ними”; і нарешті, “головною причиною нездатності здібних людей зробити кар’єру є їхня низька комунікативність”.

З огляду на досить істотний прошарок фахівців, які є керівниками різних рівнів, є підстави виокремити культуру спілкування управлінця як культуру окремої групи, якій притаманні особливі інтереси. Уміння спілкуватися можна назвати циркулярною системою, що живить інші управлінські вміння.

У процесі виконання управлінської діяльності комунікативні навички набувають її специфіки і стають управлінськими. До таких навичок насамперед належать навички оперативного використання зворотної інформації від усіх об’єктів управління; навички адекватного розуміння співрозмовника, які передбачають, з одного боку, використання візуальної психодіагностики для “читання” людей, а з іншого — емпатійного та

рефлексивного аналізу вербальних і невербальних засобів спілкування; навички конструктивної комунікації, ефективного управлінського спілкування, переформулювання окремих завдань управління на індивідуальні завдання для підлеглих; навички продуктивного здійснення управлінських актів (проведення нарад, зборів, прийому відвідувачів тощо); навички правильного оформлення ділової документації управлінських рішень (планів, наказів, розпоряджень тощо).

Загальна модель комунікативних умінь включає відповідні складові вміння та навички. Вміння складаються з пов’язаних між собою навичок та базових знань, що дають змогу особі керівника вносити додаткову вартість у загальну сферу зобов’язань на роботі. Навички, як один з елементів умінь, — це специфічний набір спроможностей.

Спілкування є основним умінням, що включає здатність ефективно надсилати та отримувати інформацію, а також здатність передавати та розуміти думки, почуття й ставлення. Це вміння містить такі взаємопов’язані навички: міжособистісне спілкування, вислуховування, усне та письмове спілкування.

Міжособистісне спілкування — це здатність взаємодіяти з іншими (старшими за віком, однолітками, підлеглими та клієнтами).

Вислуховування — це здатність бути уважним, коли говорять інші, і ефективно реагувати на їхні зауваження.

Усне спілкування — це здатність вербально надавати інформацію іншим (один на один або в групі).

Письмове спілкування — це здатність ефективно передавати інформацію формально (через звіти, листи) або неформально (записки, пам'ятки).

Оскільки йдеться про навчання в магістратурі, тобто дорослих людей, що вже мають фахову освіту, слід зазначити, що у цьому випадку процес навчання варто розглядати як відносно постійні зміни в частоті прояву певної поведінки індивіда магістранта. Під час проведення занять викладачі магістратури повинні сприяти тому, щоб магістранти вчилися та практикували продуктивну поведінку, притаманну управлінській діяльності. Великою мірою навчання нової (управлінської) поведінки залежить від факторів навколишнього середовища, що має бути штучно відтворено викладачем. Отже, однією з цілей викладачів магістратури є набуття досвіду в навколишньому середовищі, що сприятиме бажаній для організації (підприємства, установи) поведінці керівника-менеджера.

Під час проведення занять для дорослих у відтвореному робочому оточенні навчання ведеться за однією з трьох методик: за класичною теорією умовних рефлексів (класична зумовленість); за класичною теорією оперантних рефлексів (оперантна зумовленість) та згідно з принципами соціально-когнітивної теорії. З цих трьох оперантна зумовленість та соціально-когнітивна теорія ефективніші, що й мають взяти на озброєння викладачі рівня магістратури.

Процес класичної зумовленості може допомогти зрозуміти різноманітність стилів поведінки, що мають

місце у повсякденному житті. Класична зумовленість відносно нечасто використовується в робочому оточенні, тому що бажана поведінка працівників зазвичай не включає реакції, які можна змінити за допомогою засобів класичної зумовленості. Існує велика зацікавленість у добровільній поведінці працівників і в тому, як можна її змінити.

При наданні освітніх послуг на рівні магістратури варто більше впроваджувати процес ствердження добровільної поведінки.

З оперантною зумовленістю пов'язано ім'я Б. Ф. Скінера. Він упровадив у науковий обіг термін “оперантна зумовленість” для позначення процесу, за допомогою якого люди вчаться добровільній поведінці. Добровільну поведінку називають оперантною, тому що вона оперує з навколишнім середовищем або впливає на нього. Навчання існує, тому що за поведінкою завжди йдуть її наслідки. Поведінка багатьох працівників, у тому числі й керівників, у робочих умовах є оперантною.

Роботу Б. Скінера розширили і поглибили А. Бандура та інші, демонструючи, що люди можуть навчитися новій поведінці, спостерігаючи інших у соціальній ситуації і, таким чином, імітуючи їхню поведінку. Згідно з соціально-когнітивною теорією навчання люди спостерігають інших і розвивають у себе уявну картину їхньої поведінки та її наслідків. Надалі вони намагаються поводитись так само. Якщо результат позитивний, вони повторюють поведінку, якщо негативний, вони поведінку не повторюють. А. Бандура припустив, що спостерігачі часто навчаються успіш-

ніше, ніж інші, таким чином уникаючи непотрібних і дорогих помилок.

Ця теорія має бути відправною як для викладачів будь-якого рівня, так і для менеджерів будь-якого рівня, тому що вона пояснює поведінку учнів, студентів або підлеглих. Саме за цією теорією варто зважати на те, що викладач (керівник) не має права вимагати від студентів (підлеглих) ті прояви, які відсутні в його поведінці. І навпаки, цікаві промови, виступи (лекції), бездоганне відтворення процесу спілкування (уважне слухання та своєчасна мовна реакція) будуть наслідувати магістранти (підлеглі).

Трьома факторами, що сприяють соціально-когнітивному навчання, є спостережне навчання, самоконтроль та самоефективність. Спостережне навчання застосовується, коли особа, яка навчається, спостерігає поведінку іншої особи (викладача, керівника) та її наслідки (винагорода, покарання, рівень сприйняття, відношення оточуючих або власне ставлення до сприйняття цієї особи).

Для того щоб навчання ефективній комунікативній поведінці було ефективнішим, слід дотримуватися кількох умов: магістрант має спостерігати за найкращими моделями комунікативної поведінки викладача, однокурсників та концентрувати увагу на позитивних її аспектах; магістрант повинен точно сприймати поведінку моделі комунікації; магістрант повинен запам'ятовувати прийоми та методи ведення комунікативних заходів; магістрант повинен мати навички і здібності, необхідні для засвоєння комунікативної поведінки; магістрант повинен ак-

центувати увагу на позитивних наслідках комунікативної поведінки.

Щоб наявні комунікативні приклади давали користь, потрібно бачити, що поведінка моделі винагороджується (має позитивні наслідки). Винагорода може бути просто у вигляді позитивної критики викладача або у схвальній оцінці однокурсників. Спостерігаючи досвідчених викладачів, новачки вчаться належній манері поведінки, стилю спілкування.

Статева, культурна та етнічна різноманітність вимагає нових ділових комунікаційних умінь. Наприклад, як з'ясувалося, фраза “вирішувати проблеми в бізнесі” по-різному перекладається на китайську й французьку мови. У Китаї вона може означати “виробляти продукт та завантажити його в доки”. У Франції ця фраза означає “бути зайнятим виробництвом, маркетингом, просуванням та продажем продукту”. Оскільки багато слів і фраз перекладаються по-різному, потрібно знайти можливість однакового тлумачення слів незалежно від країни та мови. Інколи, щоб чітко та зрозуміло визначати виконавчі критерії, компаніям доводиться створювати власний міжнародний словник. Варто враховувати, що при засвоєнні навчального матеріалу з проблем набуття комунікативних умінь магістранти поточно осмислюють та засвоюють матеріали з інших суміжних дисциплін: інформатики, психології, менеджменту тощо.

До суто комунікативного матеріалу належать теми, де засвоюються теоретичні знання з питань видів та засобів комунікації в організації, сутності комунікаційного процесу та

практична інформація щодо організаційних форм комунікації: особливості підготовки та проведення керівником ділової розмови, спору, дискусії, ділової бесіди, “круглих столів”, зборів, нарад, ділових переговорів, торгів, ділових тренінгів, інструктажів, Паблік Рилейшнз, іміджу тощо.

При засвоєнні вказаних теоретичних та практичних питань студенти-магістранти мають або ґрунтуватися на існуючі, або додатково отримати знання, що належать до інших галузей знань. Наприклад, з таких дисциплін: *інформатизації* (інформація в менеджменті, інформаційне забезпечення менеджменту, носій інформації, новітні інформаційні технології, інформаційні системи, інформаційні мережі в організації, організація сервісного обслуговування тощо); *менеджменту* (внутрішнє та зовнішнє середовище організації, система та структура комунікації, організаційна культура, мотивація, поведінка, стимули, інфократія тощо); *документознавства* (нормативно-правовими та організаційно-розпорядчими документами, внутрішній нормативний акт, стандарт, стандартизація, анкета, анкетування тощо); *психології управління* (особистість та влада керівника, лідерська поведінка, якості менеджера, харизма, група, взаємодія членів групи, соціальна взаємодія, методи групової роботи, критика, організаційні конфлікти, емоційність, консенсус, ефект бумеранга тощо).

Сучасний комунікаційний процес вимагає застосування сучасних управлінських технологій — це основне вміння, що включає здатність застосовувати специфічні методи, про-

цедури та техніку в управлінській сфері. Технічні навички користування сучасними засобами комунікації вкрай необхідні керівникам, вони накопичуються як під час навчання, так і в процесі роботи. Потреби в технічних навичках змінюються з підвищенням відповідальності менеджера-керівника. Менеджери першої категорії повинні мати достатньо технічних навичок для навчання нових працівників та нагляду за технічним аспектом роботи. Збільшення відповідальності менеджерів потребує менше детальних технічних знань. Проте менеджери, керівники повинні опановувати новітні технічні засоби у здійсненні управлінських функцій та отриманні нової інформації. Тому на сучасному етапі підготовки керівних кадрів викладачам вкрай необхідно застосовувати у навчальному процесі інтерактивні засоби навчання та комунікації.

Задля поліпшення поведінки магістрантів при отриманні комунікативних знань та вмінь викладачеві необхідно: визначити поведінку, яка приведе до вдосконалення процесу набуття знань та вмінь; обрати відповідну модель педагогічного процесу, стилю поведінки викладачів, за якими спостерігали б магістранти; надавати кваліфіковану допомогу у набутті технічних навичок підготовки та застосування сучасних методів наочності відповідей, захистів творчих навчальних, курсових робіт та забезпечити навчальний процес сучасними технічними засобами; створювати позитивну навчальну ситуацію, аби уможливити ймовірність того, що студенти навчатимуться новій комунікативній поведінці; сприяти

позитивним наслідкам (похвала, увага, приклад) тих студентів, які виконували завдання на належному рівні; постійно розвивати та вдосконалювати загальну організаційну практику, що підтримала б нові набуті комунікативні вміння.

Узагальнюючи викладене, варто зазначити таке. Стрімке зростання ролі управлінських кадрів у діяльності сучасних соціально-економічних систем за останні півстоліття призвело до зміни парадигми та сутності менеджменту. Таке становище зумовлено змінами технічного та технологічного характеру, що, своєю чергою, потребує високого рівня кваліфікації керівного складу підприємств, установ та закладів.

У сучасній вітчизняній системі вищої освіти мають місце впровадження в освітній процес інноваційних комунікативних засобів. Одним з найважливіших стратегічних завдань модернізації вищої освіти України є забезпечення якості підготовки керівників на рівні міжнародних стандартів. При підготовці менеджерів-керівників, як спеціалістів, у професійній діяльності яких основну роль має процес спілкування, все більш широкого застосування повинні набувати різноманітні інтерактивні методи навчання, застосовуватися тренінги, особливу увагу слід звернути на забезпечення процесу навчання сучасним технічним устаткуванням.

Розвиток комунікативних навичок студентів-магістрантів стимулює надбання і розвиток соціально та професійно значущих якостей та вмінь, які дають змогу їм більш успішно орієнтуватися у життєво важливих процесах, ставати конкурентоспро-

можними спеціалістами. Слід зазначити, що поетапною стратегією зміни комунікативної поведінки суб'єкта управлінської діяльності та формування комунікативних якостей майбутніх керівників має стати послідовний, свідомий перехід до застосування в освітньому процесі моделі комунікацій, до якої готують фахівців, тобто набуття знань та вмінь зовнішнього вияву комунікативної поведінки, спрямованої на максимальне досягнення ефективної управлінської діяльності, що великою мірою забезпечується рівнем розвиненості комунікативної компетентності.

Проте загальновідомо, що недостатньо лише усвідомлювати наявність тих чи інших процесів, які супроводжують процес здійснення комунікації в виробничо-управлінській діяльності, головне — сформулювати у майбутніх суб'єктів управлінської діяльності практичні ефективні вміння та навички комунікації, створити умови для оволодіння ними комунікативною компетентністю та її реалізацією в повсякденній праці. Отже, питання розвитку комунікативних якостей майбутніх керівників та менеджерів у системі вищої освіти вимагає особливої уваги та подальшої розробки.

Література

1. *Галузевий стандарт вищої освіти України. Підготовка магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.000007 “Адміністративний менеджмент” кваліфікації 1475.4 “Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності”*. — К.: Міністерство освіти і науки України, 2004. — С. 4, 22, 34.

М. Д. БІЛОКУР

Дніпропетровський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом, м. Дніпропетровськ

Г. І. ДОВГИЙ

Дніпропетровський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом, м. Дніпропетровськ

А. О. КРИВОНОС

Дніпропетровський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом, м. Дніпропетровськ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ

Останнім часом негативному впливу якості навколишнього природного середовища і стану здоров'я людини приділяється надто багато уваги. Експерти з цієї проблеми зауважують, що у країнах Європейського Союзу питання здоров'я населення не відокремлюють від проблем екології та збереження довкілля. Навіть посада міністра охорони здоров'я наділена функціями захисту навколишнього природного середовища. В Україні багато років поспіль проводять дослідження впливу стану навколишнього природного середовища на здоров'я людей, але керівники владних структур на результати цих досліджень не звертають уваги.

Саме тому виникла об'єктивна потреба об'єднати Міністерство охорони здоров'я з Міністерством охорони навколишнього природно-

го середовища, щоб питання захисту довкілля не відділяти від питань охорони здоров'я громадян України, а вирішувати їх спільно.

Водночас слід ретельно вивчити соціально-економічні аспекти формування екологічної свідомості громадян України.

У Законі України "Про охорону навколишнього природного середовища" передбачено спеціальну статтю 7, в якій йдеться про те, що "підвищення екологічної культури суспільства і професійна підготовка спеціалістів забезпечуються загальною обов'язковою комплексною освітою та вихованням в галузі охорони навколишнього природного середовища, в тому числі в дошкільних дитячих закладах, в системі загальної середньої, професійної та вищої освіти, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів".

Екологічні знання є обов'язковою кваліфікаційною вимогою для всіх посадових осіб, діяльність яких пов'язана з використанням природних ресурсів та призводить до негативного впливу на стан навколишнього природного середовища.

Сучасний стан навколишнього природного середовища вказує на те, що екологічні проблеми зумовлені двома основними факторами: нераціональним марнотратним використанням природних ресурсів, що знижує продуктивність біосфери, і забрудненням, яке загрожує всьому живому, у першу чергу, благополуччю людини і її здоров'ю. Така екологічна ситуація в Україні формувалася протягом тривалого періоду через нехтування об'єктивними законами розвитку і відтворення природно-ресурсного комплексу. Відбувалися структурні деформації економіки України, за яких перевага надавалася розвитку сировинно-видобувних, найбільш екологічно небезпечних галузей промисловості. В економіці України перевага надавалася ресурсомістким та енергоємним технологіям, упровадження та нарощування яких здійснювалося найдешевшим способом — без будівництва відповідних очисних споруд та дотримання елементарних норм і правил природокористування. Ці та інші чинники, зокрема низький рівень екологічної свідомості суспільства, призвели до значної деградації довкілля України, надмірного забруднення поверхневих і підземних вод, повітря і земель, нагромадження у великих кількостях шкідливих, високотоксичних відходів виробництва.

Саме тому знання та розуміння екологічних проблем, необхідність їх обов'язкового вирішення на всіх рівнях життєдіяльності суспільства (на рівні держави, галузі, підприємства, окремої сім'ї та окремої людини) є невід'ємною частиною існування людства.

Екологічна свідомість виявляється через сприйняття екологічної ситуації, розуміння цінності природи, схильності до активних чи пасивних дій на її захист. Але людина починає звертати увагу на свої взаємини з довкіллям за двох умов: коли задоволені її основні матеріальні потреби, і коли вона досягла певного рівня духовного розвитку, що дає змогу їй самоусвідомлювати себе як складову частину природного навколишнього середовища. Лише матеріально забезпечене, освічене і духовне суспільство прагне до гармонійного взаєморозвитку з природою. Тому процес формування екологічної свідомості населення лежить у двох площинах: освітньо-духовній та матеріальній.

Діяльність людини, її практична і духовна складові здійснюється у різних формах: матеріально-виробничій, соціальній, управлінсько-адміністративній, виховній, педагогічній, пізнавальній, прогностичній тощо. Кожна з цих форм спрямована на досягнення певної мети. Формування екологічної свідомості як суспільний процес, який охоплюватиме майже всі форми практичної і духовної діяльності, теж повинен мати конкретне спрямування. Метою, до якої слід прагнути у процесі розвитку суспільної свідомості, є формування інтересу до таких благ, які б

задовольняли матеріальні потреби людини, не руйнували навколишнє природне середовище і відповідали високій меті її духовного розвитку.

Необхідність саме такого напрямку суспільного розвитку зумовлена тим, що формування екологічної свідомості розпочинається за умов існування хронічного дефіциту державного бюджету та зубожіння більшої частини населення країни. Зростання екологічної свідомості і добробуту населення, яке повинно відбуватися одночасно, є можливим лише у процесі екологізації національної економіки. Стимулом для започаткування цього процесу слугуватиме поява нових потреб суспільства, в яких об'єднуються економічні, екологічні та соціальні потреби людства.

Отже, сьогоденні проблеми формування екологічної свідомості українських громадян будуть пов'язані з підвищенням рівня добробуту та духовного розвитку населення. Практичне вирішення цих проблем матиме два напрями.

Перший напрям охоплює пропаганду сучасних ідей сталого та гармонійного співіснування людини та природи, поступову зміну відносин між людьми та довкіллям та формування нових потреб суспільства через освіту та самоосвіту.

Другим напрямом є поступова економічна еволюція, зміст якої полягатиме у корінних змінах структури національної економіки та соціальної сфери і яка реалізуватиметься через відповідний економіко-фінансовий механізм.

Обидва напрями повинні розгортатися одночасно за ініціативою

уряду і місцевих органів самоврядування.

Зміна відносин між суспільством і навколишнім природним середовищем передбачає коригування свідомості людини, її психології, системи поглядів та поведінки стосовно середовища свого існування, що досягається через засвоєння екологічних норм і принципів, які формуються у процесі переоцінки значення природи у житті суспільства, визнання необхідності вирішення екологічних проблем. При цьому усвідомлення еколого-етичних норм та їх реалізація в практичних діях залежить від розвитку індивідів, їх психологічних характеристик та соціальних мотивів. Таким чином, формування відповідного ставлення до довкілля є безперервним процесом і має здійснюватися протягом всього життя людини.

Поряд з усвідомленням екологічних імперативів поведінки не менш важливим є формування нових потреб та інтересів членів суспільства. Потреби, які через усвідомлення необхідності приводять до пошуку шляхів їх задоволення, можливо задовольнити “лише за допомогою знання засобів і розуміння способу використання цих засобів для задоволення конкретної потреби”. Таким чином, екологічні знання є передумовою усвідомлення нових потреб суспільства, які б мали екологічну спрямованість, і саме вони є передумовою задоволення цих потреб.

Громадська свідомість і відповідальність щодо навколишнього природного середовища, формування не тільки економічного, а й екологічного світогляду — першочергове

завдання освіти, яка готує молодь до творчого і активного життя.

Метою та очікуваним результатом екологічної освіти є формування екологічної культури особистості та суспільства, становлення та розвиток відповідальності людини у розв'язанні екологічних проблем, завдань сталого розвитку біосфери і суспільства. Екологічна освіта повинна готувати кожну людину до розв'язання соціальних, економічних та екологічних проблем на локальному, національному та глобальному рівнях. Це стосується насамперед тієї групи людей, які працюють в секторі економіки, чия праця безпосередньо пов'язана із землею та природою.

В екологічній освіті особливо важливо, щоб знання та вміння підкріплювалися діями, реальними справами, набуванням особистого досвіду. Це сприяє зростанню рівня екологічної свідомості, формуванню екологічної культури як світоглядної домінанти сучасного суспільства.

Основний принцип екологічної освіти та виховання — безперервність — впливає з необхідності адаптації людини до навколишнього природного середовища, яке постійно змінюється. Це означає відповідність змісту та методики екологічної освіти соціально-психологічним періодам розвитку особистості.

Сучасний стан розвитку екологічної освіти в умовах глобалізації економіки та пов'язаної з нею світової економічної кризи характеризується подальшою екологізацією всіх сфер розвитку суспільства, поглибленим співробітництвом переважної більшості країн світу в галузі екології та освіти, створенням загального ін-

формаційного простору та оновленням змісту освіти.

Однак сучасний стан екологічної освіти в Україні значно відстає від міжнародних вимог: не повною мірою втілюється у життя Концепція безперервної екологічної освіти; екологічна освіта винесена за межі основної освіти, вона практично ізольована, відокремлена із системи; практично відсутня державна підтримка школи, позашкільної екологічної освіти, літніх екологічних таборів та інших важливих напрямів формування екологічної культури; наукова та економічна база підготовки кадрів для безперервної екологічної освіти перебуває на стадії становлення; відсутня система підготовки державних службовців, наслідком чого є зниження статусу природоохоронних проблем.

Аналіз функціонування вищих навчальних закладів показав, що нині існують три основні напрями розвитку екологічної освіти — загальнофілософський, або світоглядний, еколого-професійний та універсальний.

Загальнофілософський напрям — це безпосереднє продовження шкільної екологічної освіти.

Еколого-професійний — пов'язаний із специфікою майбутньої діяльності студента.

Універсальний напрям розвитку освіти в галузі навколишнього природного середовища вищих навчальних закладів пов'язаний з підготовкою спеціалістів-екологів. Проте спеціалістів з екологічного управління у вищих навчальних закладах не готують, саме тому об'єктивно необхідно поступово аграрні університети перетворити в університети

біоресурсів і раціонального природокористування.

Нині ефективність упровадження нових форм і методів екологічної освіти в практиці вищої школи залишається досить низькою у зв'язку з існуванням низки суперечностей між швидкістю усвідомлення гостроти екологічних проблем та темпами їх загострення; між фрагментарністю екологічної освіти і відсутністю єдиної системи у галузі освіти з питань навколишнього природного середовища в умовах вищої школи; між уявленнями про те, що екологічна освіта являє собою безперервний цілеспрямований процес і практику організації екологічної освіти у вищих навчальних закладах шляхом вивчення однієї екологічної дисципліни та недостатнім комплексним навчально-методичним забезпеченням.

У західних країнах, зокрема в Англії, на екологічну освіту відводиться близько 15 % навчального часу, існують консультативні ради, що формують політику в галузі екологічної освіти. Ці консультативні ради істотно впливають на прийняття урядових рішень в організації та розвитку екологічної освіти. Західна стратегія в галузі довкілля ґрунтується на поєднанні екологічних знань та вмінь з реальним життям, практикою розв'язання екологічних проблем.

В Україні накопичено певний досвід практики організації екологічної роботи з молодим поколінням. Саме практика визначила основні напрями екологічної діяльності: натуралістичну, просвітницьку, пропагандистську, екологічний моніторинг. Форми основної та додаткової екологічної освіти охоплюють: заняття з

екології, асоціації екологічного руху, екологічні центри, музейну педагогіку, факультативи, малі академії наук та екологічні університети (на базі вищих навчальних закладів), гуртки, екологічні клуби, екологічні експедиції. Проте ефективність цих форм екологічної освіти ще не досягла належного рівня.

Зважаючи на диференціацію населення за віком, доходами та деякими іншими ознаками, слід відзначити, що процес розвитку свідомості через формування еколого-економічних та еколого-соціальних потреб за допомогою освіти та самоосвіти залежатиме від економічної та соціальної характеристик певних груп людей. Аналіз вертикалі вікових груп свідчить, що кожна з них вимагатиме різних форм і методів навчання, виховання та надання освітніх екологічних послуг. Системою реальної екологічної освіти, до якої входять дошкільні установи, загальноосвітні школи, заклади позашкільної освіти, професійно-технічні училища, вищі навчальні заклади та заклади післядипломної освіти, охоплені ті, хто навчається в цих закладах і, як правило, знаходиться у вікових групах від 5 до 30 років. Решта населення більш старшого віку, а також частина молоді, яка не навчається в тих чи інших навчальних закладах, має змогу отримувати екологічні знання у системі неформальної екологічної освіти, яка складається з засобів масової інформації (радіо, телебачення, газети, журнали, реклама), закладів культури, охорони здоров'я, туризму, заповідних об'єктів, ботанічних садів, національних парків, рекреаційних зон тощо.

Таким чином, ініціатива поширення екологічної інформації, формування громадської думки, пропаганда здорового способу життя повинна належати державі і її структурам, на які покладено відповідні функ-

ції. Проте основні засади бережного ставлення до природи мають бути закладені у сім'ї, яку слід вважати одним з основних елементів системи формування екологічної свідомості кожного громадянина України.

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ САМОМЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

“Человеческое существо представляет собой довольно сложный агрегат, и его необходимо изучать как некую машину. Мы осознаем, что для управления любым агрегатом наподобие автомобиля или же локомотива, нам, прежде всего, нужно пройти обучение. Мы не можем управлять этими машинами инстинктивно, но почему-то полагаем, что обычных инстинктов достаточно для управления человеческой машиной, хотя она устроена значительно сложнее ...мы не понимаем, что нам следует учиться, что управление, контроль зависит от знаний и умений”.

Г. И. Гурджиев

Г. П. Щедровицкий, как методолог, в проблематике понятийного аппарата теории и практики выделял следующее: “Исследование наряду с другими деятельностью направлено на создание аппарата понятий, который бы обеспечивал правильное представление мира, необходимое для практической деятельности. Для того чтобы мы могли практиковать, то есть чтобы у нас были грамотные педагоги, психиатры, инженеры, умеющие видеть и действовать, нужно в процессе обучения их в школе

и вузе начинать их головы правильными понятиями. Если у них будут правильные понятия, они будут уметь действовать и разбираться в ситуации. ... Для того чтобы развивалось производство, нужно менять и трансформировать понятия, и делать это непрерывно. И тот, кто развивает и трансформирует понятия — та страна, тот народ, то государство, — тот и выигрывает историческое соревнование” [20, 5].

Проблема самоменеджмента человека. С чисто позитивистской точки зрения человек — самый таинственный и сбивающий с толку исследователей объект науки. И следует признать, что в своих изображениях универсума наука действительно еще не нашла ему места. Опираясь на физику и биологию, антропология в свою очередь кое-как объясняет структуру человеческого тела и некоторые механизмы его физиологии. Но полученный при объяснении всех этих черт портрет явно не соответствует действительности. Человек в том виде, каким его удастся воспроизвести сегодняшней науке, — животное, подобное другим. ...Но если судить по биологическим

результатам его появления, то не представляет ли он собой как раз нечто совершенно иное [19]? Этот вопрос поставлен П. Тейяр де Шарден и на сегодня на него вразумительного ответа нет. Все философские школы, учения древнего Востока и Запада, не говоря уже о современных, пытались подняться до уровня полноты обоснования происхождения человека, смысла его существования и т. п. На сегодня существуют различные системы взглядов по данному вопросу концепции человека.

Синергетические основы парадигмы СМ. Одна из основных установок синергетики — установка на конструирование желаемого будущего [8; 9; 16]. Синергетика показывает, что путь в будущее для сложных нелинейно развивающихся систем, каковыми являются ПЛП и системы окружающей природы и социума, всегда не единственен. С. П. Курдюмов, Е. Н. Князева на основании многих исследований [9; 13] пришли к выводу, что человек (персонал организации) может выбирать предпочтительным путь развития. Однако при этом необходимо учитывать траектории движения сложных систем, ибо “... возможности даже индивидуального человеческого действия многократно возрастают вблизи моментов неустойчивости (в точках бифуркации или вблизи момента обострения), но вместе с тем возрастает и ответственность, которая ложится на плечи каждого из нас” [7]. С. П. Капица, С. П. Курдюмов, Г. Г. Малинецкий отмечают: “В точках бифуркации происходит выбор... путь развития неединственный, что можно в нужный момент вмешать-

ся в ход событий и изменить его. Будущее оказывается не единственным... во множестве случаев происходит самоорганизация, связанная с выделением параметров порядка” [9, 61].

С. П. Курдюмов в своих исследованиях констатировал, что пока мы не сконструируем себе лучшего будущего, мы не будем иметь никакого [7; 8]. Пьер Тейяр де Шарден говорил, что “будущее находится в руках тех, кто способен дать будущим поколениям веские основания жить и надеяться” [цит. по 8]. При этом С. П. Курдюмов рекомендовал: “Не нужно ждать с поникшей головой новых глобальных катастроф, а нужно попробовать смоделировать другой путь развития мира” [8].

Таким образом, исходя из положений синергетики, приближение желаемого будущего возможно через резонансное возбуждение структур-аттракторов. Но проблема в определении предпочтительных структур-аттракторов. Однако решить поставленные выше задачи возможно при изменении мышления человека [1; 6; 8]. К сожалению, наше мышление пока скорее линейное, чем нелинейное, скорее узко-профессиональное, чем глобально ориентированное, скорее непримиримое, чем толерантное и готовое к компромиссам, скорее пассивно отражательное, чем конструктивно активное. Поэтому изменение мышления в направлении нелинейности, осознания глобальных ценностей, конструктивизма, интерактивности, партнерства и солидарности с универсумом и сложными структурами в нем — жизненно необходимо [8].

Системная взаимосвязь основных понятий, используемых в теории СМ. Действительно, любое теоретическое знание предполагает наличие определенной системы понятий, дефиниций, терминов. В любой науке обоснованность теоретических выводов и ценность практических рекомендаций по решению той или иной частной проблемы находятся в прямой зависимости от правильного понимания исследователем тех явлений и процессов, которые по отношению к данной проблеме носят более общий характер, а также от методологии исследования, ее мировоззренческих и общенауч-

ных основ. Общее, как известно, есть “ступень к познанию конкретного”. Данное методологическое положение обязывает нас предварительно рассмотреть общее понятие человеческого самоуправления в процессе жизнедеятельности и деятельности человека и во взаимосвязи понятий попытаться вскрыть проблемы теории и практики СМ, актуальность введения дисциплины СМ в систему образования. Следовательно, руководствуясь системным принципом, названном выше, разберемся в понятиях и определим место и роль теории и практики самоменеджмента (см. табл.).

Результаты анализа понимания сути СМ

№ п/п	Содержание, источник, автор	Результаты анализа
1	Самоменеджмент — это менеджмент в полном объеме, однако развернутый не вовне, а на субъект управления... — это глобальные проблемы человека, способ организации жизни ... — это процесс преодоления и возвышения себя... [Карпичев В. С. Социальное управление: курс лекций. — М.: Изд-во РАГС, 2000. — С. 407].	Самоуправление человека самим собой в процессе жизни
2	Самоменеджмент — последовательное и целенаправленное использование руководителем (специалистом и т. д.) испытанных методов и практических приемов работы в повседневной деятельности для повышения эффективности выполняемых процедур и операций, достижения намеченных целей. [Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под. ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — С. 314].	Целенаправленное использование методов, приемов и технологий самоуправления
3.	Самоменеджмент — это руководство самим собой для реализации функций менеджмента, достижения целей профессиональной деятельности, основанное на его личностных качествах и технологиях общепрофессионального самоменеджмента. [Распопов В. В. Самоменеджмент как фактор повышения эффективности менеджмента частных промышленных предприятий: дис. ... на соиск. учен. степени к. э. н. — Челябинск, 2002. — С.19].	Руководство самим собой

Исходя из анализа понятий, в наиболее известных концепциях самоменеджмента, как правило, рассматривается их прикладной характер, общепрофессиональный и профессиональный самоменеджмент руководителя организации — как сделать карьеру, как повысить профессионализм и т. п. Но уже К. И. Варламов, В. С. Карпичев обозначают контуры междисциплинарной модели самоменеджмента [3]. Большинство авторов описывают самоменеджмент менеджера, а не человека вообще, словно управляют собой только менеджеры. Более того, следует не согласиться с мнением, что это новое направление в современном менеджменте [14, 3]. Человек и стал человеком только тогда, когда научился управлять собой. Если он собой не управляет (не пользуется рефлексией, как феноменом, свойственным только человеку), то это и не человек. Это достаточно убедительно показано уже в работах Д. Локка, Г. Гегеля, И. Фихте и др., не говоря о наших современниках Г. П. Щедровицком, О. С. Анисимове, Ю. В. Громыко, С. Г. Кара Мурза и др.

Можно представить следующую взаимосвязь основных понятий теории СМ на рис. 1.

Проблема человека. Сегодня существуют различные концепции человека, как субъекта и объекта управления, его природы, роли и места в процессах жизни на Земле [4; 9]: “Человек без свойств”; человек не “чистая доска”; человек изобретательный; человек как микрокосмос общества; интегральный человек; некартезианская модель человека; концепция человека в веданте и т. д.

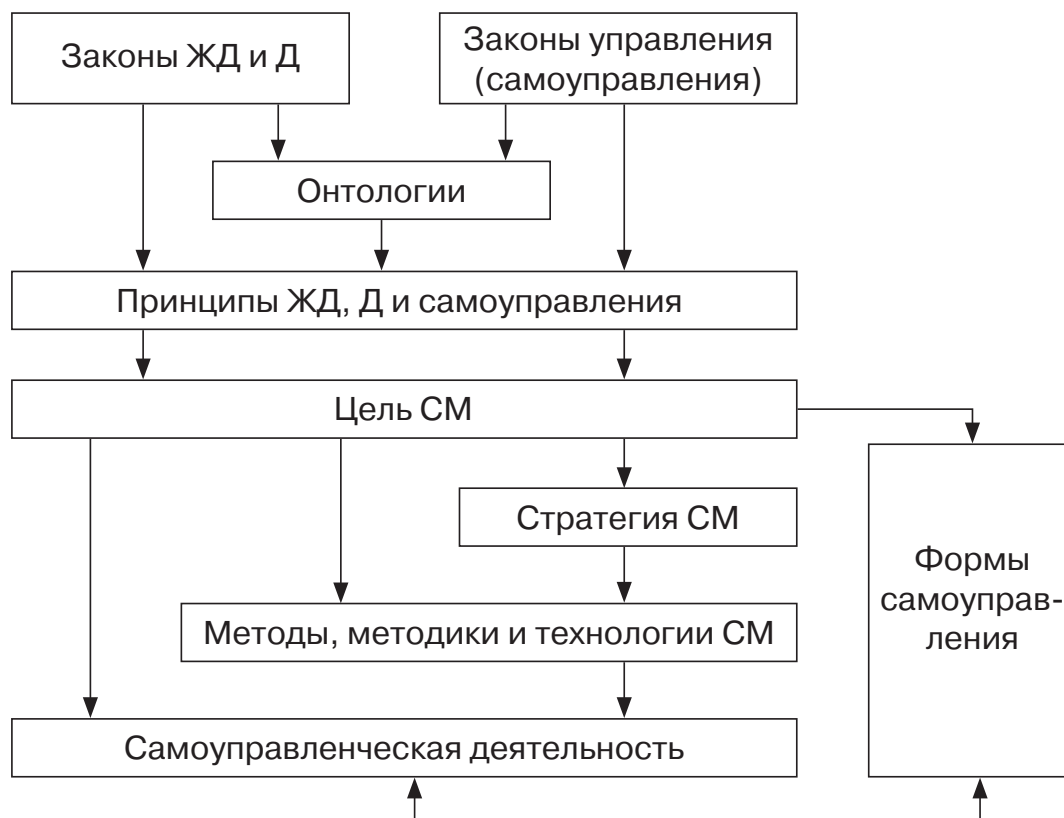


Рис. 1. Взаимосвязь основных понятий теории СМ

Анализ концептуальных положений роли и места человека в социуме позволил выделить следующее [4; 9]: гегелевское понимание человека; кантовское представление человека; операциональная бихевиористская модель человека; человек с позиций материалистов; человек как психофизиологическое существо; экзистенциальное понимание человека; модель человека А. Маслоу; модель человека П. Тейяр де Шардена. Синтезировать все эти представления о человеке как управляющей и управляемой системе достаточно трудно.

Актуальность СМ для современного человека. На рис. 1. было показано, что жизненные цели, стратегии, методы, технологии формы управления человеком самим собой зависят от знания законов бытия, управления, от используемых онтологий, сформированных принципов. Исследование практики дает основания говорить, что не только в самоменеджменте, но и менеджменте человек на различных уровнях социальной иерархии и складывающихся стратегических и тактических ситуациях знаниями объективных законов не пользуется. Фиксируются действия случайные, хаотические, базирующиеся на субъективном опыте. Как показывает мировая практика, половина принимаемых решений менеджерами даже стратегического уровня, имеющими десятилетия опыта, в последующем оказываются неправильными [10; 12]. Незнание законов управления дополняется отсутствием развитого мышления на соответствующих уровнях иерархии управления. И здесь проблема в том, что, как обоснованно показывает в

своих работах Ю. В. Громыко, мышлению не учат в школах [6].

Закон целеполагания. Закон определяет, что выбор цели управления человеком должен осуществляться на основе знания объективных законов его жизни и специфических законов функционирования. В противном случае цели действий будут нереальными, а управление малоэффективным и хаотичным.

Закон цели определяет приоритетность целей над средствами их достижения. Цель определяет систему и механизм СМ. В силу этого выбираемые нами депутаты в парламенты целей не называют, ибо их цели, как правило, не соответствуют целям общества. Цель деятельности человека коррелирует со смыслом жизни. При отсутствии цели человек лишается смысла.

Закон необходимого разнообразия. Устанавливают, что разнообразие воздействий управляющего органа должно быть не меньше, чем разнообразие управляемого. Современная система социального управления имеет меньшее разнообразие, чем управляемые системы, и это выражается в кризисе, который потрясает мир и нашу страну в частности. Если человек — венец эволюции или его создал бог, то его разнообразие гораздо выше, чем созданная им система государственного управления. Чтобы выполнить требование этого закона, государству необходимо создать условия человеку для самоуправления своим становлением, функционированием и развитием. Надо, однако, дополнить сказанное — если человек является человеком, то есть он выступает как субъект управ-

ления (признает нормы социума и их реализует на практике).

Закон традиции. Традиция является механизмом функционирования культуры, это система связей настоящего с прошлым. С использованием этой связи осуществляется отбор, стереотипизация опыта и передача стереотипов, которые затем опять воспроизводятся.

Динамика культурной традиции — это постоянный процесс преодоления одних видов социально организованных стереотипов и образование новых. Традиция является стержнем социальной самоорганизации, самоорганизации человеческого

опыта. Традиция может меняться с изменением внешних обстоятельств. Формирование традиции предшествует формированию в сознании человека новой модели мироздания, представлений о мире в целом и его социокультурном устройстве в особенности. Установление этого порядка влияет на поведенческие модели, принятые в данном обществе. Это происходит посредством формирования жизненных целей и средств их достижения и посредством механизмов регулирования распределением ресурсов общества.

На рис. 2. показана взаимосвязь объективных законов развития,



Рис. 2. Взаимосвязь законов, принципов и методов при самоуправлении развитием человека

принципов формируемых людьми, исходя из понимания этих законов и сложившихся реальных условий жизнедеятельности и деятельности; реального потенциала человека; используемых методов самоуправления с целью порождения причин и движущих сил (организационных факторов) в развитии человека.

Проблемы внедрения СМ в систему образования. Понятие самоменеджмента как учебной дисциплины используется в вузах Украины иногда в другой интерпретации, например, — “тайм менеджмент” (руководство своим временем деятельности). Основными затруднениями внедрения этой дисциплины в практику является отсутствие в вузах Запада прямого ее аналога (в копировании стандартов Запада мы реализуем требования Болонской декларации) и боязнь того, что самоуправляющимся человеком будет трудно манипулировать. В разработке программы “самоменеджмент” не принимали участие ни педагоги, ни психологи, ни социологи и т. п., ее создали одни экономисты. Желательно исправить этот недостаток. Реализация этой программы требует не только знаний, а и умений и навыков управления собой.

СМ дизайна человека. Еще в 60-е годы прогнозировалась “экспансия дизайна во все сферы проектной деятельности, независимо от того, связаны они с производством вещей или художественных произведений” [17, 320]. Под целью дизайна тогда понимали “построение космоса, создаваемого не богами, а Человеком” [17, 322]. Постепенно “концепция тотального проектирования

переросла, по существу, в концепцию социального проектирования” [17, 21]. Против использования понятий — дизайна человека, персонала организации — существуют аргументы: человек генетически запрограммирован и не может быть свободным, человек есть существо социально обусловленное, спроектированное социумом. Однако человек автономная, самоуправляющаяся система. Мы согласны с О. И. Генисаретским, что научное человековедение не может исключить из рассмотрения познавательное отношение человека к самому себе и своему месту в мире, не может отрицать у него сознания и самосознания, сознательного проектирования себя и реализации этого проекта в материале собственной истории [17, 364]. Человек потенциально сам может разработать и реализовать свой профессиональный и жизненный проект.

Мы предлагаем концептуальное обоснование стратегического самоменеджмента как фактора достижения вершин личностного и профессионального развития. На рис. 3 представлен вариант технологии стратегического управления персоналом самим собой, самостоятельного формирования своей стратегической системы управления знаниями (СУЗ).

Таким образом, СМ позволяет персоналу выяснить, какие знания ему нужны для реализации своих целей, выяснить свои сильные и слабые стороны в достижении задуманного, произвести профессиональное самоопределение и достичь вершины личностного и профессионального развития. СМ позволяет орга-

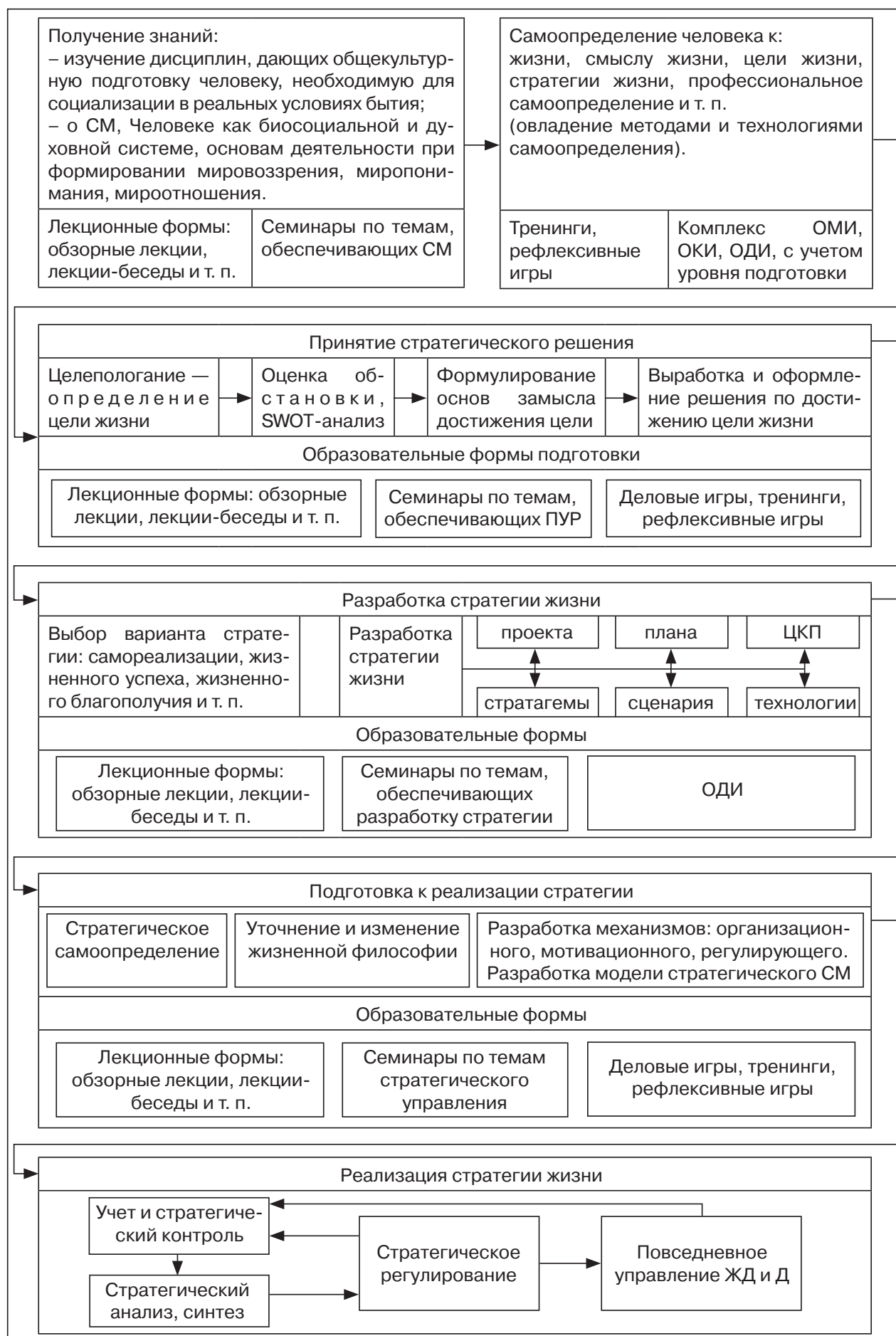


Рис. 3. Этапы разработки и реализации стратегии образования персонала

нично “войти” в производственную деятельность персонала организации, с пониманием относится к СУЗ организации.

Уже контуры модели самоменеджмента дают основания понимать под самоуправлением ЖД и Д человека специальную научную дисциплину, имеющую интегральный характер, развивающуюся на стыке ряда наук и научных дисциплин — методологии, биологии, теории управления, социологии, психологии, праксиологии, акмеологии и др.

Эта научная дисциплина, изучающая теорию и практику самостоятельного управления человеком процессом своей жизнедеятельности и деятельности, имеет, в основном, практическую направленность на жизненный успех. Самоуправление человека — определение, включающее весь диапазон осуществления практики управленческой деятельности человека как личности, индивидуума, субъекта, индивидуальности и универсума. Основной причиной системного кризиса в мире является сам человек, который управляет собой в интересах тех, кто его, как говорил А. Экзюпери, “лишил человеческого содержания... сделал выдрессированным и покорным животным ... Современного человека держат в повиновении — в зависимости от среды... Куда идем мы сами в эту эпоху всеобщего бюрократизма? К человеку-роботу, человеку-муравью, человеку, мечущемуся между каторжным трудом на конвейере и игрой в карты. К человеку, оскопленному в его творческом могуществе... К человеку, которого кормят поделками стандартной

культуры, как быка сеном... основная проблема нашего времени: вопрос о значении человека...” [16, 332–334].

Литература

1. Анисимов О. С. Основы методологии (т. 1 и 2). — М.: ДАМ и А, 1994.
2. Анохин П. К. Теория функциональных систем // Успехи физиологических наук. — 1970. — Т. 1. — № 1. — С. 19–54.
3. Варламов К. И., Карпичев В. С. Личная технология (самоменеджмент). — М., 1993. — 169 с.
4. Волков Ю. Г., Поликарпов В. С. Человек: Энциклопедический словарь. — М.: Гардарики, 2000. — 411 с.
5. Гегель Г. В. Наука логики. Энциклопедия философских наук. Т. 1. — М.: Мысль, 1974. — 471 с.
6. Громыко Ю. В. Введение в теорию мышления и деятельности. — М.: Пушкинский институт, 2005. — 384 с.
7. Князева Е. Н. Синергетика: нелинейность времени и ландшафты коэволюции / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. — М.: КомКниги, 2007. — 272 с.
8. Князева Е. Н. Мир философских идей С. П. Курдюмова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://spkurdyumov.narod.ru/>
9. Катица С. П., Курдюмов С. П., Малинецкий Г. Г. Синергетика и прогнозы будущего. — 3-е изд. — М.: Едиториал УРСС, 2003. — 288 с.
10. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию: пер. с англ. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2004. — 416 с.
11. Карташов В. А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. — М.: Прогресс-Академия, 1995. — 325 с.
12. Колтаков В. М. Самоменеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч.

- закл. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2008. — 528 с.
13. *Курдюмов С. П.* Законы эволюции и самоорганизации сложных систем [Монография] / С. П. Курдюмов, Е. Н. Князева. — М.: Мир, 1994. — 236 с.
14. *Лукашевич Н. П.* Теория и практика самоменеджмента. — К.: МАУП, 2002. — 360 с.
15. *Проекты* и риски будущего: концепции, модели, инструменты, прогнозы / Отв. ред. А. А. Акаев, А. В. Коротаев, Г. Г. Малинецкий, С. Ю. Малков. — М.: КРАС АНД, 2011. — 432 с.
16. *Сент-Экзюпери Антуан де.* Ночной полет. Военный летчик. Письмо заложнику. Маленький принц. — М.: Правда, 1979. — 335 с.
17. *Теоретические* и методологические исследования в дизайне. — М.: Изд-во Школы Культурной Политики, 2004. — 372 с.
18. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990. — 368 с.
19. *Шарден де Пьер Тейяр.* Феномен человека. — М.: Наука, 1987. — 240 с.
20. *Щедровицкий Г. П.* Психология и методология. Т. 2, Вып. 1. — М.: Путь, 2004. — 368 с.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ДИСЦИПЛІНИ “ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ” У ВІРТУАЛЬНОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ

Інтенсивний розвиток та освоєння сучасних комп’ютерних технологій, розповсюдження електронних мереж, інтеграція у життя мультимедійних засобів спілкування та обміну інформацією вже сьогодні сприяють підвищенню ролі цих складових інформаційного суспільства в різних видах людської діяльності, відкривають нові та практично безмежні горизонти в галузі навчання, освіти та професійного розвитку. Все це ставить перед нинішньою системою освіти принципово нову проблему, що має глобальний характер використання цих можливостей у навчальному процесі.

Розгортання групової роботи у віртуальному освітньому просторі має великий психологічно-педагогічний потенціал, який є одним із засобів, які перетворюють навчання і освіту в активний, свідомий, особистісний, творчий процес.

Існуюча система навчання має такі ознаки:

1. Мета — передача знань, ознайомлення.
2. Зміст — знання, вміння, навички, розрізнені предмети.
3. Форми і методи — індивідуальна чи фронтальна робота,

репродуктивні, пояснювально-ілюстративні методи.

4. Управління студент—об’єкт педагогічного впливу, викладач—службовець, транслятор знань.
5. Контроль — переважно зовнішній, операційний.
6. Результати — безініціативна, малоактивна, малоадаптована до життя особистість, з окремими уривками знань.

Наявність у більшості студентів достатнього досвіду та звичок інтернет-спілкування є психологічним підґрунтям здійснення новітніх технологій навчання.

Попередня парадигма протиставлення “звичайного” і “комп’ютерного” спілкування, в якій часто зазначається “знак” (електронний текст), як сегмент опосередкування між учасниками останнього, побудованого на передачі переважною більшістю або виключно текстових повідомлень (електронна пошта, інтернет-пейджери, інтернет-форуми, блоги, чати тощо), логічно завершується разом з активним розповсюдженням сучасних технологій навчання [1].

Взагалі структура всіх педагогічних технологій єдина [2]: 1) концеп-

туальна основа; 2) змістова частина навчання: мета навчання, зміст навчального матеріалу; 3) процесуальна частина — технологічний процес: організація навчального процесу, методи і форми роботи викладачів, діяльність з управління процесом засвоєння матеріалу; 4) діагностика навчального процесу.

Традиційне навчання орієнтоване на збереження і відтворення, забезпечує стабільність у соціумі за рахунок переважно репродуктивної діяльності учнів, формування виконавських здібностей, розвитку уваги і пам'яті. За традиційного підходу студент чи учень залишається пасивним отримувачем навчальної інформації.

Заняття мають відповідати таким вимогам:

1. Забезпечення розуміння студентами необхідності володіння базовими теоретичними знаннями.

2. Усвідомлення необхідності вироблення вмінь і навичок, що мають професійну спрямованість.

3. Забезпечення оптимальних умов для формування умінь і навичок (санітарно-гігієнічних, дидактичних, виховних).

4. Навчання студентів раціональних методів оволодіння вміннями й навичками.

5. Забезпечення самостійної діяльності кожного студента.

6. Дотримання систематичності й логічної послідовності у формуванні умінь та навичок студентів.

7. Розробка завдань для практичних занять з чіткою професійною спрямованістю.

8. Широке включення в систему практичних занять завдань творчого характеру.

9. Систематичний контроль виконання студентами практичних завдань.

10. Постійне заохочення практичної навчальної діяльності студентів.

Слід відмовитися від практики, коли практичні заняття мають колективний характер: один студент виконує завдання на дошці, а інші працюють на своїх робочих місцях. Необхідно йти більш доцільним і ефективним шляхом: викладач має чітко визначити завдання, ознайомити студентів з методами самостійної діяльності, допомогти їм усвідомити алгоритм дій. Далі слід організувати самостійну роботу кожного студента з використанням джерел інтернет-ресурсів.

Специфіка перцептивних процесів людини під час проектування занять у тому, що за формою воно радше є тренінгом. Проектування занять з дисципліни “Основи охорони праці” з використанням нових інформаційних технологій має на меті перетворення навчання в активні, свідомі, особистісні творчі процеси та складається з таких етапів:

I етап:

1. Вступні завдання викладача з ознайомлення з певним розділом дисципліни та переліком посібників, які є в мережі інтернет.

2. Робота студентів за комп'ютером з ознайомленням змісту розділу в різних посібниках.

3. Запис у формі відповідей на контрольні запитання по темі (це є елементом діагностики засвоєння предмета).

II етап — Колоквіум.

Важливе місце в організації навчальної роботи студентів належить колоквіуму. Колоквіум (від лат. *colloquium* — розмова, бесіда) — це вид навчальної роботи, що передбачає з'ясування рівня засвоєння студентами знань, оволодіння вміннями й навичками з окремої теми чи розділу. На колоквіум викладач запрошує групу студентів і в процесі співбесіди з'ясовує рівень засвоєння матеріалу. Це дає змогу вносити корективи в лекційний курс і практичні заняття.

Актуальність формування і застосування віртуальних навчальних освітніх середовищ визначається, зокрема, такими чинниками:

1) забезпеченням широкого доступу суб'єктів навчання та освіти до джерел інформації;

2) необхідністю впровадження у процес навчання та освіти сучасних комп'ютерних технологій, здатних сприяти забезпеченню комплексної різнобічної оцінки рівня успішності, продуктивного самостійного використання “зворотного зв'язку на зворотній зв'язок”;

3) потребою використання комп'ютерних мультимедійних засобів навчання та освіти, що дають можливість їхньої індивідуалізації та диференціації, сприяння формування професійної компетентності [3].

Слід зважати на те, що залучення людини до віртуального освітнього простору, її активне перебування (навчання) в ньому, “впровадження дистанційних технологій у процес розв'язування задач сприяє розвитку розумової діяльності, підвищенню рівня самоорганізації навчальної діяльності, формуванню мотивів учіння”, актуальність віртуального

освітнього простору як для освіти, так і для психології важко переоцінити [2].

Основними перевагами створення віртуальних навчальних і освітніх середовищ є: 1) можливість постійного доступу суб'єктів навчання до інформації, що знаходиться у мережі Інтернет; 2) самостійна пошукова діяльність, спрямована на оволодіння необхідною організаційною та навчальною інформацією; 3) збір і накопичення передового, зокрема іноземного, досвіду, а також доступ до інформації, що необхідна для підвищення якості й ефективності освіти; 4) зручна, економічна та ефективна взаємодія, співробітництво як на організаційному, так і на міжособистісному рівнях, налагодження інтернет-спілкування.

Використання нових інформаційних технологій у навчанні, розгортання групової роботи у віртуальному освітньому просторі несе в собі величезний психолого-педагогічний потенціал, який є одним із засобів, що перетворюють навчання та освіту на активний, свідомий, особистісний, творчий процес. Ефективність навчання залежить від стану функціонального комфорту, який забезпечує для сучасної молоді саме робота за комп'ютером.

Апробована технологія навчання: спрямована на подолання пасивного сприймання навчання; використовує інтерес студентів до спілкування в мережі інтернет; дає можливість одночасно сприймати значно більший обсяг інформації, зробити її співставлення та аналіз викладання однієї теми в різних літературних джерелах; розвиває технології віль-

ного виховання аналітичного мислення.

Сприяють розвитку та розповсюдженню групової роботи в мережі Інтернет, по-перше, такі її характерні чинники, як економічність, конфіденційність та зручність; по-друге, доступність основних умов її проведення, що має місце за сучасних обставин інтенсивної інформатизації суспільства, прогресу інформаційних технологій. До таких умов належать: 1) наявність спеціально організованого сайту (зокрема, форуму, блогу тощо); 2) наявність технічної підтримки під час здійснення інтернет-тренінгу; 3) певний рівень комп'ютерної писемності учасників інтернет-навчання; 4) високий рівень професіоналізму ведучого в галузі групової практичної психологічної роботи [4].

Є достатні підстави стверджувати, що інтернет-навчання має ґрунтовні потенціали бути інноваційним і водночас потужним навчальним інструментом. За типом організації та управління пізнавальною діяльністю рекомендовано використовувати:

- структурно-логічні технології навчання (поетапне формулювання дидактичних завдань, відбір способу їх розв'язання, діагностики та оцінювання отриманих результатів);

- інтеграційні технології — дидактичні системи, які забезпечують інтеграцію різнопредметних знань і вмінь, різних видів діяльності на рівні інтегрованих курсів, навчальних тем, навчальних проблем та інших форм організації навчання;

- ігрові технології (ігрова форма взаємодії педагога і студентів, яка

сприяє формуванню вмінь розв'язувати завдання на підставі компетентного вибору альтернативних варіантів через реалізацію певного сюжету). В освітньому процесі використовують театралізовані, ділові, рольові, комп'ютерні ігри, імітаційні вправи, ігрове проектування та ін.;

- комп'ютерні технології (реалізуються в дидактичних системах комп'ютерного навчання на основі взаємодії “вчитель – комп'ютер – учень” за допомогою інформаційних, тренінгових, розвивальних, контролюючих та інших навчальних програм);

- діалогові технології (пов'язані зі створенням комунікативного середовища, розширенням простору співробітництва на суб'єкт-суб'єктному рівні: “учень – учитель”, “учитель – автор”, “учень – автор” та ін.);

- тренінгові технології (система діяльності щодо відпрацювання певних алгоритмів навчально-пізнавальних дій і способів розв'язання типових завдань у процесі навчання — тести, психологічні тренінги інтелектуального розвитку, розв'язання управлінських завдань).

Мотивації праці охоронної діяльності сприяє також візуальне відображення стану охорони та різних ситуацій, пов'язаних, наприклад, з безпекою праці різних виробничих процесів — електробезпеки, пожежної безпеки, захисту від шкідливих умов праці та інших. Це є елементом психологічного впливу на свідомість майбутнього працівника.

Переваги використання рекомендованого методу навчання: чіткість; змістовність; сприяння поліпшенню засвоєння матеріалу.

Під час обговорення матеріалу занять (колоквіуму) слід використувати техніку активного слухання. Активне слухання буде ефективним, якщо: підтримувати візуальний контакт; втриматися від думок; уникати причин, які відволікають увагу; не поспішати з відповіддю; реагувати на коментарі співрозмовника.

Види зворотного зв'язку: позитивні — визнання гарної роботи, похвала; коригувальні — виправлення помилок; негативна.

Зворотний зв'язок, допомагає розгледіти добре освоєння матеріалу, побачити місця, потребуючи поліпшення, визначити метод поліпшення викладання.

Щоб виконати всі поставлені завдання, для успішної роботи важливо: мотивувати; направляти; корегувати.

Мотивувати важко, якщо студент ставить за мету навчитися краще працювати. Людині треба дати відчуття потрібності, знати стандарти охорони праці.

Діяльність спілкування: письмове, вербальне, невербальне.

Фільтри і бар'єри у спілкуванні суто індивідуальні.

Три секрети спілкування: говорити про дію (поведінку), а не про особистості, бути конкретним, уміти активно слухати.

Після вивчення теми в комп'ютері, можливо, для обговорення використовувати "Game модель" де:

G – gather facts збір фактів.

Якщо у нас є 3 або більше фактів, пов'язаних між собою, ми шукаємо взаємозв'язок, наприклад, ризиків і наслідків порушення стандартів з охорони праці. Якщо ми намагаємося

прийняти рішення без збору фактів, то це рішення буде прийнято на основі припущень, що є неправильно.

Алгоритм: збір фактів.

Визначте проблему (сформуйте її), чи є зв'язок між фактами, котрі ви спостерігаєте, чи належать вони до цієї проблеми? Встановіть причину, не чому це відбувається, а що призводить до проблеми, які факти, дії ведуть до виникнення проблеми?

Наприклад: у процесі вивчення теми "Електробезпека" — ризик від відсутності засобів індивідуального захисту. Коли вже є проблема, вирішити її просто. Проте наше завдання — шляхом спостереження зібрати і проаналізувати факти, щоб виявити приховану, не виводячи на поверхню, проблему, яку чітко не видно, але яка існує. У цій ситуації це відсутність контролю зі сторони адміністрації, невиконання вимог Закону України "Про охорону праці".

Аналіз. Основна мета: знайти причину (чому так виходить). Це процес пошуку справжньої причини проблеми і вибору дії (способу вирішення проблеми).

Прийняття рішення — це процес вибору дії, пов'язаним з вирішенням проблеми. Але як нам побачити, чи є проблема? Адже щоденно ми спостерігаємо дуже багато фактів, часто простежуємо їх взаємодії. Як нам переконатися, що проблема існує?

Є два типи рішень, наприклад, для дисципліни "Охорона праці":

1. Відповідно до політики з охорони праці, правил, нормативних документів.

2. Пов'язані з конкретною ситуацією і прийняття на основі власних спостережень та особистого досвіду.

Наприклад, щоб вирішити проблему про відсутність коштів для придбання засобів індивідуального захисту, найімовірніше, ми будемо приймати рішення відповідно до політики компанії. Але яке саме рішення нам виробити? Це залежить від того, яка мета, чи прийнятні правила; які переваги проходження або непроходження цим правилам, який ризик проходження або непроходження цим правилам.

3. Складання плану. Після того як прийнято рішення, ми складаємо план дій. Для цього ми проходимо три етапи:

- 1) планування дій. Враховуємо: хто має знати про заходи, що вживаються; яка саме дія запланована; хто вживає дію; чи здатна ця чи інша людина виконати цю дію;
- 2) виконання дій (на цьому етапі ми активно використовуємо делегування);
- 3) контроль.

Пам'ятайте, ми можемо делегувати дію, але не можемо делегувати відповідальність.

Таким чином, дисципліна “Охорона праці” є багатоаспектним джерелом різних знань з безпеки життєдіяльності, менеджменту, охорони здоров'я працюючих, техніки та технології виробництва, правових знань. Її вивчення є складним процесом та вимагає використання більш сучасних, ніж існуючі, педагогічних методів та прийомів, які розмежову-

ють на три групи: словесні, наочні, практичні.

Література

1. *Володзько І. В.* Сучасні навчальні середовища в Інтернеті: віртуальний інститут [Електронний ресурс] / В. І. Володимирович, А. П. Кудін // Віртуальний освітній простір: психологічні проблеми (Психологія нового тисячоліття): міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 28 трав. 2012 р.: тези доп. — Режим доступу: www.psyscience.com.ua/Konferenciya_2012_5_28/Volodko_Igor_2012.doc
2. *Кузьмінська О. Г.* Персональне освітнє середовище — перший крок до віртуальної освіти [Електронний ресурс] / О. Г. Кузьмінська // Віртуальний освітній простір: психологічні проблеми (Психологія нового тисячоліття): міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 28 трав. 2012 р.: тези доп. — Режим доступу: www.psy-science.com.ua/Konferenciya_2012_5_28/Volodko_Igor_2012.doc
3. *Львова А. И.* Интернет-тренинг как новая возможность групповой психологической работы. — М.: МГУ, 2004.
4. *Hsiung R. C. E – Therapy: Case Studies, Guiding Principles, and the Clinical Potential of the Internet.* — New York: W.W. Norton & Comp., 2002. — 250 p.
5. *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology (Blackwell Handbook of Research Methods in Psychology)* / ed. by Steven G. Rogelberg. — Madlen: Wiley – Blackwell Ltd., 2005. — 536 p.

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ

Туризм становить сферу господарського комплексу, що забезпечує десяту частину світового валового продукту. Ця галузь розвивається швидкими темпами і в найближчі роки може стати найважливішим сектором підприємницької діяльності.

Туристичний бізнес приваблює підприємців невеликим стартовим капіталом, швидким терміном його окупності, постійним зростанням попиту на туристичні послуги, високим рівнем рентабельності, і тому знання основ туристичної діяльності має надзвичайно важливе значення при підготовці працівників туристичної сфери, підвищенні професійного рівня, вивченні світової економіки та економіки України.

Туристична діяльність в Україні сприяє розвитку тих територій, де є рекреаційні ресурси і немає перспектив розвитку промисловості, створюючи таким чином нові робочі місця, зростання доходів населення, одночасно забезпечує збереження пам'яток історії, архітектури, культури.

Туризм в Україні може і має стати сферою реалізації ринкових механізмів, джерелом поповнення державного та місцевих бюджетів, засобом

загальнодоступного й повноцінного відпочинку та оздоровлення, а також ознайомлення з історико-культурною спадщиною та сьогоденням нашого народу й держави.

Процедура створення туристичного підприємства як юридичної особи передбачає багато етапів, при цьому слід зауважити, що останнім часом створення і реєстрація має тенденцію до спрощення.

Найважливішими елементами організації туристичного підприємства є:

- вибір організаційно-правової форми;
- протокол намірів учасників (засновників);
- розробка проектів установчих документів;
- проведення установчих зборів;
- підготовка установчих документів для реєстрації;
- правова реєстрація підприємства;
- взяття на облік та реєстрація в податкових, статистичних органах та Пенсійному фонді.

Наступні організаційні процедури пов'язані з відкриттям рахунків у банківських установах, виготовлення печатки, штампу, фірмових бланків.

Розглянемо основні етапи створення туристичного підприємства. Вибір організаційно-правової форми господарського товариства проводиться учасниками (засновниками) відповідно до законодавства України.

Найбільш гнучкою формою для малого туристичного бізнесу є товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ). Воно може бути засноване однією або кількома особами, а статутний фонд такого товариства поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами. При цьому учасники товариства не відповідають зобов'язанням, а несуть відповідальність, пов'язану з діяльністю товариства в межах їхніх внесків.

Іншою організаційно-правовою формою туристичного бізнесу є товариство з повною відповідальністю, в якому всі учасники несуть солідарну відповідальність за зобов'язання підприємства всім своїм майном.

Туристичний бізнес на основі значних початкових інвестицій доцільно реалізовувати у формі акціонерного товариства. Головним атрибутом такого товариства є акція — цінний папір без встановленого терміну обігу, який вказує на пайову участь у статутному фонді товариства, підтверджує членство в ньому і право на участь в управлінні ним. Акціонерні товариства бувають двох видів: публічного типу, акції якого розповсюджуються через відкриту передплату та купівлю-продаж на фондових біржах, і приватного типу, акції якого можуть поширюватися лише між його засновниками.

Акціонерна форма господарювання має істотні переваги: фінан-

сові — створює механізм оперативної мобілізації великих за розміром інвестицій і регулярного отримання доходу у формі дивідендів на акції; економічні — акціонерний капітал сприяє встановленню гнучкої системи виробничо-господарських зв'язків, опосередкованих перехресним або ланцюговим володінням акціями; соціальні — акціонування є важливою формою перетворення найманих працівників на власників певної частки майна підприємства.

Для більш чіткого визначення мети і завдань створюваного підприємства, погодження організаційно-правової форми, розміру статутного капіталу, розподілу доручень між учасниками, вирішення інших організаційних питань доцільно оформити протокол намірів. Він не належить до числа обов'язкових засновницьких документів, і формально особи, які його підписали, не несуть відповідальності за невиконання взятих зобов'язань. Однак цей протокол є основою установчого договору і єдиним документом, який об'єднує засновників до моменту реєстрації.

Важливим етапом створення туристичного підприємства є розробка проектів установчих документів відповідно до обраної організаційно-правової форми. Так, для деяких типів товариств засновницькими документами є: установчий договір, підписаний його засновниками (учасниками), для інших — статут, прийнятий загальними зборами засновників.

Якщо засновником товариства є одна особа, установчий договір не укладається.

В установчому договорі перераховуються всі засновники, їх реквізити, розмір статутного капіталу, його розподіл за частками, перелік майна, яке вноситься засновниками в статутний фонд, його оцінка та ін.

Установчим документом акціонерного товариства є статут.

Особливо важливим для всіх форм господарських товариств є вибір розміру статутного фонду і частки в ньому кожного учасника.

Наступний етап — проведення установчих зборів. Підготовка зборів проводиться ініціативною групою в порядку виконання рішень протоколу намірів. Погоджений із засновниками порядок денний офіційно вручається всім учасникам не менше ніж за два тижні до початку зборів. У зборах мають право взяти участь всі засновники або їх довірені особи.

Правова реєстрація підприємства проводиться уповноваженим органом — Укрдержстандартом. Реєстрація відбулася, якщо відповідний запис внесено в Державний реєстр, а підприємству видано витяг з нього про реєстрацію відповідної форми.

Після цього настає процедура взяття на облік в органах статистики, податковій адміністрації, Пенсійному фонді.

Наступним організаційним заходом є відкриття розрахункових рахунків у банківській установі. Це вільний вибір банку, але зручніше, коли він розташований в районі, де знаходиться це підприємство.

Для відкриття рахунків слід визначитися, які банківські рахунки необхідні для діяльності підприємства (гривневий, валютний) і озна-

йомитися з порядком відкриття і ведення рахунків.

Одночасно з процедурою відкриття рахунків необхідно отримати дозвіл УВС на виготовлення печатки та штампів, підготувати їхні ескізи та замовити у відповідній фірмі. Доцільно підготувати ескізи та замовити фірмові бланки, іншу друковану продукцію.

Одним з найважливіших етапів створення туристичного підприємства є його програма економічної діяльності. Це — основа фінансового менеджменту як для підприємства, яке створюється, так і для діючої фірми.

Обравши туристичну діяльність як основний вид, слід розв'язати ще дві проблеми.

По-перше, вибрати супутні види діяльності, тобто диверсифікувати основу туристичного бізнесу для зниження фінансових ризиків через те, що туризм достатньо чутливий до цілої низки факторів: політичних, економічних, інфраструктурних та ін.

По-друге, бажано вибрати такі види основної та додаткової діяльності, які були б пріоритетними на тривалий період.

Наступним етапом є вибір географії бізнесу. Якщо майбутня основна діяльність пов'язана тільки з реалізацією внутрішніх турів, то необхідно визначити район прийому-відправки туристів. Якщо підприємство займатиметься міжнародним туризмом, то слід вибрати ті країни і регіони, де буде реалізовано та спожито туристичний продукт.

Далі необхідно дослідити ринок туристичних послуг і вибрати свій сегмент туристичного бізнесу та до-

вести конкурентоспроможність власного турпродукту.

Визначивши регіон ринку збуту туристичних послуг, слід провести розрахунок максимально можливих пропозицій та попиту цього ринку на перспективу за роками, місяцями, сезонами, днями тижня, а вже потім проаналізувати конкурентне середовище.

При цьому вивчається статистика чисельності туристичних фірм, зареєстрованих у регіоні, обсяги реалізації ними туристичних послуг, цінові фактори, наявність монополістів, відмінність власного туристичного продукту від аналогічного продукту конкурентів та ін.

Якщо рішення з вибору регіону ринку збуту туристичних послуг визначається тільки умовами конкуренції, то приймається (після аналізу конкурентного середовища) одне з трьох рішень:

- вихід з цього ринку;
- прийняття стратегії конкурентоспроможності та робота на ринку шляхом завоювання свого сегмента;
- формування (виробництва) позаконкурентного туристичного продукту і робота в цьому новоствореному сегменті ринку.

Важливими етапами діяльності туристичного підприємства є:

- планування виробництва туристичних послуг і контроль за якістю туристичного продукту. Це питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, підготовка договірної документації, робота зі страховими та іншими зацікавленими організаціями;
- визначення способу (технології) реалізації туристичного продукту. Це може бути самостійна реаліза-

ція або через інші фірми, комісійний продаж через посередників або створення розгалуженої дилерської мережі;

– способи стимулювання продажів. Сюди належать ярмарки, виставки, конкурси, аукціони, туристичні лотереї, надання сезонних пільг, пільг для постійних клієнтів, дітей, рекламні тури та ін.;

– підбір та управління персоналом туристичного підприємства. Це розрахунок необхідної кількості працівників, формування штатного розкладу, розробка посадових інструкцій, форми оплати праці, регламенту роботи підприємства та ін.

Економічна діяльність — це організована робота туристичної фірми, що використовує капітал, рекреаційні ресурси, засоби виробництва та робочу силу для виробництва і реалізації туристичного продукту.

Говорячи про туристичне підприємство, маємо на увазі ті фірми, основною діяльністю яких є надання туристичних послуг, а всі інші види діяльності є супутніми, побічними. Головна мета комерційної туристичної фірми — отримання прибутку за рахунок надання різних видів туристичних послуг.

Важливою формою економічної діяльності туристичного підприємства є франчайзинг, який у широкому розумінні цього терміна означає передачу прав на надання послуг та виробництво туристичного продукту, а також надання практичної допомоги у справі організації туристичного бізнесу.

Франчайзинг як особлива форма господарювання полягає ось у чому: незалежне підприємство (франчай-

зодавець), яке виробляє туристичний продукт або надає послуги, передає право використовувати свій товарний знак іншому підприємству (франчайзоотримувачу) в обмін на зобов'язання виготовляти такий самий туристичний продукт або надавати послуги. За право господарювати від імені і під торговельною маркою франчайзодавця підприємство виплачує певний відсоток від свого доходу як матеріальну винагороду.

Існує два підходи до визначення франчайзингу — це організація продажу туристичного продукту чи послуг або форма підприємництва.

Франчайзинг — договір (угода) між продавцем та покупцем, за якою продавець захищеного торговельною маркою продукту чи послуги надає ексклюзивне право на розповсюдження та продаж цього продукту чи послуги незалежному підприємцю на регіональному ринку в обмін на отримання від нього грошової винагороди за умови дотримання покупцем технологій обслуговуючих операцій.

Для туристичної фірми дуже важливим аспектом діяльності є підготовка технологічної документації.

До технологічної документації обов'язково належать:

- технологічна карта туристської подорожі за маршрутом;
- інформаційний лист до путівки тур-подорожі;
- лист бронювання;
- бланки договорів з клієнтами турагентства;
- договір з партнерами — поставальниками послуг (готельними, транспортними компаніями, екскурсійними бюро);

- калькуляція і розрахунок вартості туру;
- розгляд маршруту;
- графік руху за маршрутом;
- карта-схема маршруту;
- текст подорожньої екскурсії (для автобусних турів);
- розгляд технологічних особливостей туру;
- тексти пам'яток для туристів;
- довідкові матеріали за маршрутом;
- варіанти рекламних проспектів і буклетів;
- прайс-листи (каталоги).

Туристські документи — документи, які видаються гідую-перекладачу чи керівнику групи, діють з першого до останнього пункту обслуговування групи (туриста) на маршруті. Складаються з книжки підтвердження, маршрутного листа, туристичної путівки з відривними талонами на транспорт і харчування, а також проїзних документів.

Головний зміст фінансової діяльності туристичного підприємства полягає в належному забезпеченні фінансування.

Фінансова діяльність туристичного підприємства характеризується рівнем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язаннями. Правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства є першою і найнеобхіднішою інформацією як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів.

Література

1. Закон України “Про туризм” від 15.09.1995 р. № 324/95 – ВР.
2. *Виноградська А.* Основи підприємництва: навч. посіб. / А. Виноградська. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Кондор, 2005. — 540 с.
3. *Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І.* Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2004. — 272 с.
4. *Хлопак С. В.* Управління туристичною галуззю: стан та перспективи // Регіональні перспективи. — 2000. — № 2–3. — С. 346–336.
5. *Левковська Л.* Стан і перспективи розвитку туризму та готельного бізнесу в Україні // Економіка України. — 2003. — № 6. — С. 31–36.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Перспективи розвитку туризму в Україні вимагають істотного покращання управління цією сферою. У цьому контексті проблеми управління сферою туризму набувають неабиякої актуальності. Водночас у сучасній туризмології ще не склалось узагальненого розуміння сутності соціального управління цією сферою. Однією з причин такого становища слід визнати недостатню розробку методологічних засад дослідження і вивчення проблем управління сферою туризму, що зумовлює розкриття цих засад у цій статті.

Нині актуальним є розвиток сфери туризму та управлінські аспекти в туризмі, які впливають на розвиток та становлення туризму на сучасному етапі; діяльність суб'єктів управління щодо організації ефективного, цілеспрямованого функціонування і розвитку всіх рівнів туризму і системи туризму в цілому з надання туристичних послуг громадянам щодо мети і завдання конкретного суспільства з врахуванням тенденцій світового туризму.

Слід наголосити, що феномен управління, який спостерігається в системах різного класу, є предметом

теоретичного пізнання спеціалістів багатьох галузей наукового знання. Глибинні основи управління було виявлено кібернетикою, яка характеризує управління як здатність складних динамічних систем здійснювати структурну та функціональну перебудову відповідно до змін в умовах внутрішнього й зовнішнього їх (систем) існування.

Отже, управління у сфері туризму є функцією будь-якої системи, а його головна властивість — це життєзабезпечення системи. Іноді й саме управління тлумачать як процес реалізації функцій. Процес управління пов'язаний з обміном інформацією та енергією між регулюючим і регульованим компонентами, які є обов'язковими для всіх саморегульованих систем — біологічних, соціальних, технічних.

Проте, коли йдеться про управління в цій сфері діяльності, не можна обмежитися лише висновками, використанням їх принципів та методів. Адже управління має справу з проблемами і процесами, що безпосередньо пов'язані з інтересами й потребами як окремих людей, так і малих та великих груп. Це означає, що лише за умови, коли з'ясовано

якісну характеристику соціального організму, виявлено закони його функціонування і розвитку, встановлено, що слід розуміти під умовами його існування і специфікою відносин, які складаються між ними і середовищем, відкриваються перспективи для з'ясування, за рахунок яких сил конкретне суспільство або будь-яка організація забезпечують свої цілісність, життєздатність та саморозвиток, і яке значення в цьому забезпеченні відіграють механізми управління.

Справді, з одного боку, управління у сфері туризму можна розглядати як науку, оскільки воно систематично вивчає явища, які згруповані в різноманітності теорії, і прагне на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди працюють разом для досягнення певної мети, і для того, щоб зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства.

Проте слід визнати і деяку обмеженість науки управління, пов'язану з виміром явищ, які вивчаються: неможливо об'єктивно виміряти реакцію працівника на передбачуваний метод роботи та величину і значення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

З другого боку, уявлення про складну потенційну взаємодію середовища й організації примушують думати про значну роль в управлінні якостей і талантів менеджера, його оцінки ситуацій управлінської діяльності. Інакше кажучи, управління (хоч і частково) є мистецтвом.

У цьому зв'язку теорія управління і результати наукових досліджень постають, радше, як інструмент

оцінки й розуміння складного світу організації, що допомагає керівнику передбачити вірогідний результат рішень, віддавати перевагу найдодільнішим з них, уникати непотрібних помилок.

Отже, для розуміння сутності управління в туризмі необхідно не тільки вивчати практику управління туристичними організаціями в різноманітних ситуаціях, вдосконалюючи методику ситуаційного управління, а насамперед розібратися в сутності основних концептуальних підходів до управління, що склалися до цього часу.

У сучасній науковій літературі виокремлюють чотири найважливіших підходи, які зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики управління в туризмі: підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні: школа наукового управління; школа адміністративного управління; школа людських стосунків і науки про поведінку; школа науки управління чи кількісних методів; процесний підхід, який розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій; системний підхід, за якого організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів — люди, структура, задачі й технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища; ситуаційний підхід, в якому через велику кількість внутрішніх і зовнішніх факторів придатність різних методів управління визначається відповідністю їх у цій ситуації.

На нашу думку, керувати туристичним підприємством необхідно

таким чином, щоб кожен працівник, з одного боку, міг чесно уявити свої можливості й варіанти використання свого потенціалу для подолання стресового стану в період ускладнення управлінської ситуації, набуття нею кризового характеру (що важливо для сучасної ситуації в Україні). А з другого боку, оптимально використати власний потенціал для ефективної управлінської діяльності.

Вважаємо, що для управління сферою туризму в кризових ситуаціях можна застосовувати підходи, що гнучко й безперервно реагують на всю сукупність змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Одним із таких підходів є процесний підхід до управління організацією.

У процесному підході, творцем якого вважають А. Файоля, управління розглядають як серію безперервних взаємопов'язаних дій, тобто процес — дію, яка має початок, кінець, тривалість і розвиток у часі. Ці дії, які важливі для досягнення успіху організації, називаються управлінськими функціями. Кожна функція складається з серії взаємопов'язаних дій і також розглядається як процес.

Таким чином, процес управління у сфері туризму можна визначити як інтегровану суму (результат) усіх взаємопов'язаних управлінських функцій.

В Україні туристична індустрія перебуває в стадії становлення як самостійний сектор економіки. Тому туристичне господарство — важлива складова сфери послуг України. Його ефективне функціонування є індикатором позитивних змін в економіці нашої держави, важливою

передумовою інтенсифікації міжнародних зв'язків та інтеграції країни у світове співтовариство. Пріоритетним напрямом розвитку сфери туристичних послуг є доведення їх якості до міжнародних стандартів та вдосконалення туристичних технологій, впровадження нових видів і форм обслуговування, що уможливить у повному обсязі задовольнити потреби клієнтів.

Проте недостатній рівень інвестицій та капіталовкладень, недосконалість функціональної структури, низький рівень надання основних та додаткових послуг не дають можливості використати повністю наявний потенціал і зайняти належне місце серед найрозвинутіших туристичних країн світу.

Туризм розглядається як одна з найприбутковіших та тих, що інтенсивно розвиваються, галузей світового господарства. На це вказує той факт, що на частку туризму припадає близько 10 % світового валового національного продукту.

Загалом в індустрії туризму і сферах економіки, пов'язаних з нею, зайнято 8,1 % працездатних жителів Землі. Розвиток туризму відіграє важливу роль у вирішенні соціальних проблем. У багатьох країнах світу саме за рахунок туризму створюються нові робочі місця, підтримується високий рівень життя населення, створюються передумови для поліпшення платіжного балансу країни. Необхідність розвитку сфери туризму сприяє підвищенню рівня утворення, вдосконалення системи медичного обслуговування населення, впровадження нових засобів поширення інформації тощо.

Наш аналіз становлення управління як науки свідчить, що найбільш соціологізованими є такі школи менеджменту, як школа людських відносин, школа науки про поведінку в поєднанні з системним, процесним та ситуаційним підходами. Мабуть, саме досягнення цих шкіл менеджменту мають входити до теоретичної основи вивчення соціологічних аспектів управління у галузі туризму.

Нові можливості з позицій гуманізації управління сферою туризму відкриває, на нашу думку, один із сучасних видів менеджменту — менеджмент людських ресурсів. На думку фахівців, його ефективність для управління в умовах глибинних змін, які нерідко ставлять під загрозу подальше існування в період переходу від планової економіки до вільного ринку, зумовлена підходом до людини-працівника як до найважливішого резерву будь-якої діяльності.

Оскільки туристичне підприємство є відкритою системою, воно зможе вижити тільки тоді, коли задовольнятиме потреби споживача і зовнішнього середовища. Щоб отримати прибуток, потрібний для виживання, підприємство має постійно стежити за середовищем, в якому воно функціонує.

Управління здійснюється на основі розподілу і координації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення накресленої туристичним підприємством мети.

Управління діяльністю туристичних підприємств полягає в особливому поєднанні системного,

адаптивного та ситуаційного управлінських підходів, результатом чого є максимальна адаптація сервісної діяльності туристичних підприємств до сучасних потреб споживачів і можливість своєчасно змінювати та оновлювати асортимент послуг, що є основою підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності.

Основними принципами системи управління діяльністю туристичного підприємства є:

- спрямованість на задоволення споживача;
- узгодженість цілей керівника підприємства та колективу;
- орієнтація на бізнес-процеси;
- мотивація поведінки та соціальна відповідальність;
- безперервність вдосконалень, розвитку та навчання.

Принципи управління туристичним підприємством враховують і внутрішнє, і зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище підприємства формується під впливом змінних, які безпосередньо впливають на процес виробництва та продажу туристичного продукту.

Основними внутрішніми змінними, тобто елементами внутрішнього середовища підприємства, є:

- цілі;
- структура;
- завдання;
- технологія;
- персонал (люди);
- організаційна культура.

Усі елементи внутрішнього середовища підприємства взаємопов'язані і діють як єдине ціле.

Фактори зовнішнього середовища поділяють на два основних типи:

- фактори прямої дії: постачальники комплексного туристичного продукту, споживачі, конкуренти, нормативна державна документація;

- фактори непрямой дії: стан економіки, політична ситуація, науково-технічний прогрес та ін.

Взаємозв'язки між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища постійно підтримуються за допомогою інформації.

Управління діяльністю туристичних підприємств здійснюється на основі економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів.

Економічні методи включають: господарський розрахунок, фінансування, кредитування, оподаткування, регулювання цін, матеріальне стимулювання праці та ін. За допомогою економічних методів створюється стабільний механізм економічної заінтересованості персоналу в кінцевих результатах діяльності.

Для економічних методів властивий ефективний прямий вплив на економічні (матеріальні) інтереси як окремого працівника туристичного підприємства, так і всього колективу.

Організаційно-розпорядчі методи забезпечують підтримку організованості в роботі та високої дисципліни праці, без чого практично неможливе ефективне господарювання. До числа основних організаційно-розпорядчих методів, що застосовуються в управлінні туристичним підприємством, належать: статут підприємства, нормативи, інструктування працівників щодо раціонального виконання функцій та накази, розпорядження щодо оперативного виконан-

ня і координації завдань, ритмічного виконання робіт та дотримання правил, за якими працює туристичне підприємство.

Основою для організаційно-розпорядчих методів управління є вказівки керівництва у вигляді наказів, розпоряджень та інструкцій.

До соціально-психологічних методів впливу на керовану підсистему слід віднести: моральне стимулювання, соціальне планування розвитку колективу, виховання працівників, соціальне регулювання діяльності, активізація і підтримування в колективі прогресивних інтересів, потреб, культури та ін.

Ці групи методів підтримують і розвивають у працівників прагнення до самовираження шляхом визнання здібностей, заслуг, творчого підходу до праці та індивідуальної неповторності.

Щодо організації процесу управління слід мати на увазі і те, що функції управління виступають як форма, а методи управління — як зміст його процесу.

На нашу думку, щодо співвідношення законів і принципів слід ґрунтуватися на визначенні принципів управління сферою туризму.

При цьому слід брати до уваги те, що системи принципів управління змінюються в процесі суспільного розвитку і соціального управління. Проте основні принципи менеджменту цілком зникнути не можуть, тому що відображають вимоги до системи соціального управління. Форми і методи використання цих принципів на різних етапах соціального розвитку можуть і мають бути різними.

Реалізація розглянутих принципів у процесі соціального управління в туристичному трудовому колективі здійснюється з використанням матеріальних, моральних та адміністративних засобів. До матеріальних належать засоби та умови праці, заробітна плата, премії тощо. До моральних — публічна оцінка роботи підлеглих керівниками, подяки, присвоєння престижних звань, нагородження грамотами, подання для нагородження орденами й медалями. Адміністративні засоби соціального управління містять усні розпорядження, письмові накази й розпорядження, різного роду покарання: зауваження, догана й сувора догана, звільнення з роботи.

У сучасних організаційних формах управління малими туристичними підприємствами найпоширенішими є лінійна та функціональна структури.

Лінійна структура управління будується на основі таких принципів: єдність підпорядкування, відповідальність лінійних керівників за кінцеві результати роботи підрозділу, забезпечення оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією, оптимізація числа підлеглих в одного керівника. За лінійної структури управління всі функції управління нижчим підрозділом зосереджуються в одній ланці.

Кожен працівник підпорядкований і підзвітний тільки одному керівникові і пов'язаний з вищим органом тільки через нього. Цей тип структури характеризується простотою, якістю і чіткістю взаємозв'язків між ланками і працівниками, ефективністю взаємодії.

Переваги лінійної структури управління: чіткість та простота взаємин; оперативність підготовки та проведення управлінських рішень; відсутність паралелізму в роботі; надійний контроль.

Недоліки: керівник має бути універсальним висококваліфікованим спеціалістом, здатним вирішувати будь-які питання підпорядкованих йому ланок; значний обсяг інформації, який утримується на одному рівні управління.

Функціональна структура полягає в угрупованні персоналу для виконання тих завдань, які вони виконують.

Переваги функціональної структури: стимулює ділову та професійну спеціалізацію; завдання зосереджуються у кваліфікованих керівників.

Недоліки: підрозділи можуть бути більш заінтересованими у реалізації цілей та завдань своїх підрозділів, ніж у реалізації спільних цілей всього підприємства. Цей факт спричиняє можливість збільшення конфліктів між функціональними підрозділами; у системі управління часто з'являється велика кількість інформації (іноді суперечливої); ускладнюється координація управлінського впливу внаслідок отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів.

З метою своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності управління малим туристичним підприємствам у сучасних умовах господарювання необхідно систематично проводити аналіз функціонування всіх елементів структури підприємства.

Зазначимо, що у повному обсязі зміст і закономірності механізму управління вивчаються спеціальними науками — управлінням і теорією соціального управління.

При цьому під управлінням сферою туризму ми розуміємо різновид соціального управління, діяльність суб'єктів управління з організації ефективного, цілеспрямованого функціонування і розвитку всіх рівнів туризму і системи туризму в цілому з надання туристичних послуг громадянам відповідно до мети і завдання конкретного суспільства з врахуванням тенденцій розвитку світового туризму.

Для ефективного управління сферою туризму слід зважати як на загальноуправлінські підходи, так і специфіку управління цією сферою.

Серед основних положень загальної управлінської теорії, на які ґрунтується управління сферою туризму, визначимо такі:

- спрямованість на задоволення споживача;
- узгодженість цілей керівника підприємства та колективу;
- орієнтація на бізнес-процеси;
- мотивація поведінки та соціальна відповідальність;
- безперервність вдосконалень, розвитку та навчання.

Здійснення управління через реалізацію основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю та зв'язуючих процесів — прийняття рішення та комунікації, а також “лідерства” (керівництва); управління може бути ефективним за наявності в ньому цілеспрямованості, прогностичності, циклічності, партисипативності тощо.

Управління може бути ефективним, якщо відповідатиме таким вимогам: а) адекватність критеріїв ефективності управління; б) врахування людського чинника; в) існування відповідності механізму управління складності і можливості об'єкта; г) наявність зворотного зв'язку; д) наявність обов'язкових атрибутів управління: функції, організаційна структура та організаційний механізм.

Специфіка управління сферою туризму значною мірою зумовлена тим, що сучасний український туризм перебуває в процесі становлення, а отже, управління в туризмі має проводитись, з наукової точки зору, обґрунтовано, послідовно.

Таким чином, управління сферою туризму визначається такими особливостями: управління здійснюється переважно через взаємодію людей; специфіка туристичної діяльності як об'єкта управління; недостатність професійної підготовки управлінців цією сферою; слабка та нерозвинена матеріально-технічна база туризму в Україні.

Усі ці особливості мають бути враховані в управлінні галуззю туризму.

Варто також зауважити, що в реалізації управлінських методів галуззю туризму є необхідність також враховувати готельний бізнес, як складової туризму, і всі необхідні моменти управлінських аспектів. Останнє особливо важливо для українського суспільства, оскільки в умовах його реформування проблема полягає не в тому, як робити, а в тому, що робити.

Отже, можна зробити висновки:

1. Для розуміння сутності управління в туризмі слід не тільки вивчити практику управління туристичними організаціями в різноманітних ситуаціях, вдосконалюючи методіку ситуаційного управління, а насамперед розібратися в сутності основних концептуальних підходів до управління, що склалися до цього часу.

2. Вважаємо, що для управління сферою туризму в кризових ситуаціях можна застосовувати підходи, що гнучко й безперервно реагують на всю сукупність змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Одним із таких підходів є процесний підхід до управління організацією.

3. Туризм розглядається як одна з найприбутковіших та тих, що інтен-

сивно розвиваються, галузей світового господарства. На це вказує той факт, що на частку туризму припадає близько 10 % світового валового національного продукту.

4. В реалізації управлінських методів галуззю туризму є необхідність також враховувати готельний бізнес, як складової туризму, і всі необхідні моменти управлінських аспектів.

Специфіка управління сферою туризму нині в сучасній Україні значною мірою зумовлена тим, що український туризм перебуває в процесі становлення, а отже, управління в туризмі має проводитись з наукової точки зору, обґрунтовано, послідовно.

ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах зростаючої конкуренції на ринку підприємствам все важче отримувати прибуток за рахунок збільшення обсягів виробництва або шляхом вдосконалення методів просування товару, тому одним з основних інструментів отримання конкурентних переваг є управління витратами в логістиці. Складна економічна ситуація та бажання зміцнити становище підприємства на ринку зумовлюють керівників та власників підприємств переглядати свою логістичну стратегію для створення нових конкурентних переваг, при цьому традиційні, керовані попитом та пропозицією відносини між постачальниками і споживачами замінюються укладанням довгострокових ділових зв'язків.

Теоретичні та прикладні аспекти формування і розвитку логістичної діяльності підприємств знайшли своє відображення у наукових працях П. Р. Левковця, А. А. Бакаєва, Ю. М. Кутаха, А. Окландера, Н. І. Чухрай, Дж. Хейвуда тощо. Водночас доцільно приділити більшу увагу

прикладним питанням розвитку вітчизняного ринку логістики.

Загалом український ринок логістичних послуг має свою специфіку, що впливає на роботу як місцевих провайдерів, так і міжнародних. Так, після світової економічної кризи 2008 р. відбулась поступова переорієнтація логістичних провайдерів від виконання одиничних перевезень товарів клієнтів до надання цілого комплексу послуг — транспортування, складування, перевезення, зберігання, розмитнення, тобто надання всього комплексу послуг. У середньому логістичні витрати підприємства становлять від 10 до 17 % сукупного доходу, а в деяких сферах діяльності — до 40–45 %, тому для фінансової стабільності підприємства скорочення власних логістичних витрат може бути вагомим аргументом [8].

Особливістю логістики є її багатогранність, тобто необхідність одночасно враховувати та аналізувати транспорт, склади, фінанси, запаси, персонал, комунікації, інформаційні системи тощо. Так, за визначен-

ням Ради з управління логістикою (Council of Logistics Management, США), логістика є процесом планування, здійснення контролю та складування сировинних потоків при досягненні оптимальної вартості, створення запасів готової продукції та відповідної інформації про неї з метою задоволення потреб клієнтів від пункту проходження до пункту споживання [6].

Ефективне управління логістикою підприємства відбувається при оптимальному співвідношенні таких показників, як зменшення логістичних витрат, збільшення прибутку підприємства та підвищення якості обслуговування споживача, при цьому для останнього важливим є співвідношення ціни, якості та доступності необхідного товару [7]. Тому логістична стратегія підприємства має спрямовуватись на оптимізацію ресурсів при управлінні основними та супутніми потоками, яку можна побудувати на основі максимізації (мінімізації) одного або декількох ключових показників ефективності логістики, які й встановлюють стратегічні цілі розвитку цього підприємства. Під час аналізу логістичних витрат підприємства необхідно розглядати логістичні процеси всебічно, тому що витрати в логістиці є постійними і змінними, прямими і непрямими, фактичними і плановими тощо, однак у будь-якому випадку ці витрати необхідно постійно контролювати та вчасно приймати відповідні управлінські рішення.

Серед існуючих логістичних стратегій, що застосовуються підприємствами на практиці, можна виділити декілька базових, які на-

ведено в табл. 1, що застосовуються при побудові логістичної системи, а сама логістична система є цільовою інтеграцією логістичних елементів у межах певної економічної системи з метою оптимізації процесів трансформації матеріального потоку [6].

Об'єктивною підставою для створення логістичної системи є реалізація її синергетичного ефекту, який виявляється: у загальному прискоренні матеріального потоку при підвищенні потреб споживача; у зменшенні сукупних витрат щодо усунення необґрунтованих витрат; у підвищенні рівня логістичного сервісу (рівня та якості обслуговування), тобто чим вищі вимоги споживачів до якості логістичного сервісу, тим вищі мають бути логістичні витрати, які забезпечують цей рівень [1]. На сьогодні конкуренція відбувається не лише за рахунок зменшення ціни на послуги, а й за рахунок надання додаткового сервісу.

Структурування логістичної системи на підсистеми дає змогу виявити типові взаємозалежності логістичних витрат. Зокрема, логістичні рішення щодо транспортування можуть впливати на витрати зі зберігання запасів, пакування, закупівельні витрати, рівень обслуговування клієнтів; у керуванні — на рівень обслуговування клієнта, витрати постачання, транспортні та складські витрати; у складському господарстві — на витрати зі зберігання запасів, транспортні, виробничі витрати, рівень обслуговування клієнта; у рішеннях щодо закупівлі — на витрати на замовлення, транспортні витрати, витрати щодо утримання запасів та виробничі витрати; з пакування — на

Основні логістичні стратегії на підприємствах

Стратегія	Шляхи реалізації
Мінімізація загальних логістичних витрат	– скорочення логістичних витрат в окремих логістичних функціях; – оптимізація рівнів запасів у логістичній системі; – вибір оптимальних варіантів “складування — транспортування” (перехід з однієї логістичної функції на альтернативну); – оптимізація рішень в окремих функціональних галузях і/або логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат; – 3-PL підхід тощо.
Поліпшення якості логістичного сервісу	– поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, пакування тощо); – підтримка передпродажного та післяпродажного сервісу; – сервіс з доданою вартістю; – використання логістичних технологій для підтримки життєвого циклу продукту; – створення системи управління якістю логістичного сервісу; – сертифікація фірмової системи управління якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів і процедур; – бенчмаркінг.
Мінімізація інвестицій в логістичну інфраструктуру	Оптимізація конфігурації логістичної мережі: – пряма доставка товарів споживачам без складування; – використання складів загального користування; – використання логістичних посередників у транспортуванні, складуванні, вантажопереробці; – використання логістичної технології “точно в строк”; – оптимізація дислокації об’єктів логістичної інфраструктури тощо.
Логістичний аутсорсинг	– зосередження компанії на своїх ключових сферах компетенції, пошук логістичних посередників для виконання неключових функцій; – оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів; – оптимальна дислокація виробничих потужностей та об’єктів логістичної інфраструктури; – застосування інновацій постачальників; – оптимізація числа логістичних посередників і закріплених за ними функцій.

транспортні та складські витрати і рівень обслуговування клієнта; з реалізації замовлень — на витрати зберігання запасів, транспортні витрати та рівень обслуговування клієнта [8].

Тому слід зважати на специфіку обліку витрат в логістиці, яка

полягає: у виявленні всіх витрат, пов’язаних з конкретними логістичними процесами (принцип загальних витрат); у групуванні витрат не навколо підрозділів підприємства, а навколо робіт та операцій, що використовують ресурси.

Однак мінімізація окремих витрат не завжди приносить відчутний результат, а іноді й навпаки призводить до додаткових витрат підприємства, тому під оптимізацією логістичних витрат слід розуміти максимальне скорочення непродуктивних витрат на кожній ділянці логістичного ланцюга при збереженні якості логістичного обслуговування. Тому при оптимізації логістичних витрат необхідно застосовувати системний підхід, заснований на принципі цілісності, тобто оптимізації функціонування не окремих елементів, а логістичної системи в цілому. Таким чином, застосовуючи комплексний підхід до управління логістичними витратами можна досягти зниження витрат в цілому по підприємству [5].

Загалом існує декілька рівнів логістичних провайдерів [3].

Логістика першого рівня (first party logistics, 1PL) — це внутрішня логістика, де всі послуги з транспортування, складського зберігання, митних операцій і супутнього сервісу зосереджені всередині компанії-замовника, тобто створюються власні підрозділи. Такий тип логістики застосовується на підприємствах “Орлан-транс” у вантажоперевезеннях “Укрвино” і “Тетра Пак” у сфері складського сервісу.

Логістика другого рівня (second party logistics, 2PL) — це зовнішня логістика, за якої одна чи декілька вузькопрофільних компаній-провайдерів виконують для замовника базові логістичні послуги, зокрема, транспортування, експедиційні послуги і складське зберігання. У цьому секторі знаходиться більшість вітчизняного ринку логістичних по-

слуг. До логістичних посередників такого типу також можна віднести термінали, брокерські організації, стивідорні компанії (надання навантажувально-розвантажувальних послуг у портах), консультаційно-інформаційні структури.

Логістика третього рівня (third party logistics, 3PL) — передбачає наявність комплексу логістичних послуг, необхідних для ефективного просування логістичним ланцюгом матеріального і супутніх потоків підприємства. Так, за даними щорічного дослідження Cap Gemini Consulting та Georgia Institute of Technology “Аутсорсинг в логістиці – 2010”, виокремлюють типові послуги, що надаються 3PL-операторами для всіх регіонів світу (усереднені значення): внутрішні перевезення — 86 % (частка 3PL-операторів); складські послуги — 85 %; планування і управління транспортом — 76 %; проміжне складське зберігання (cross-docking) — 70 %; міжнародні перевезення — 67 %; пакування, етикетування товарів — 67 %; логістичний консалтинг на рівні 3PL — 65 %; прийом і обробка замовлень — 65 %; зворотна логістика (гарантійні послуги, повернення) — 62 %; ІТ-обслуговування — 58 %; експедиторські послуги — 56 %; послуги митних брокерів — 54 %; аудит і оплата транспортних рахунків — 40 %; управління автотранспортним парком клієнтів (fleet management) — 31 %.

Зазвичай 3PL-провайдер також управляє субпідрядниками, наймаючи їх для виконання послуг нижчого рівня. На сьогодні до операторів такого рівня можна віднести декілька вітчизняних провайдерів:

“Комору-С”, “УВК” (Українські вантажні кур’єри), “ТБН-Логістик”, ІСТ, але вони переважно зосереджені на внутрішньому вантажообігу і надають менший спектр логістичних послуг, ніж провайдери з іноземними засновниками (“Kuehne + Nagel”, TNT, DHL, Schenker тощо). Загалом на ринку України в 2011 р. переважали оператори транспортної логістики — 89 %, складських послуг — 8 %, експедиторства — 2 %, управління ланцюгом постачання — 1 %. Дані щодо надання послуг 3PL-провайдерами на українському логістичному ринку наведено в табл. 2 [4]. Найактивнішими споживачами таких послуг є компанії автомобільної промисловості, нафтогазового комплексу, мережеві торгівельні оператори в товарних групах FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods, товари повсякденного попиту).

В Україні з падінням обсягів замовлень після 2008 р. значно зросла конкуренція на логістичному ринку. Провайдери почали проявляти велику лояльність в ціноутворенні, що призвело до значного зниження вартості їхніх послуг. При цьому вимоги українських клієнтів до якості не лише не знизилися, а й підвищились. Оскільки в сегменті транспортної логістики ціни на експедиторські послуги залежать від багатьох чинників, зокрема і від цін на бензин і дизельне паливо, курсу валют, то нестабільність в тарифах є одним з істотних недоліків українського ринку. Так, ціни на паливо прямо впливають на вартість транспортно-логістичних послуг і надалі.

Останнім часом також спостерігається взаємопроникнення і злиття спеціалізації постачальників окре-

Таблиця 2

Частка послуг 3PL-операторів на українському логістичному ринку (%)

Компанія	Міжнародні перевезення	Внутрішні перевезення	Послуги зберігання	Складська обробка	Митні послуги	Інше
AsstrA Logistic	–	30	35	35	–	–
Інтегровані логістичні системи (ІЛС)	5	31	45		14	4
Українські вантажні кур'єри (УВК)	5	90			5	–
“Комора-С”	16		60	19	5	–
“Ренус Ревайвел”	40		40		20	–
Logistic Expert	–	32	44	22	2	–
“Фармпланета”	5	15	30	20	30	–
Frazen Logistic	3	60	15	20	2	–

мих послуг — транспортні компанії орендують або будують власні розподільні центри, складські оператори включають в перелік своїх послуг перевезення, митні брокери, і експедитори пропонують послуги з доставки, зберігання і комплектації потоків, служби експрес-доставки формують багатофункціональні логістичні комплекси з єдиними інформаційними потоками тощо.

Водночас подальший розвиток логістичного аутсорсингу в форматі PL призвів до появи його нової, більш комплексної концепції — логістики четвертого рівня (fourth party logistics, 4PL). Логістичний провайдер на рівні 4PL здійснює інтегроване проектування, планування, управління і контроль за всіма логістичними бізнес-процесами компанії-замовника на рівні 3PL, а також забезпечує найм і координацію роботи контрагентів інших рівнів, здійснення фінансових трансакцій і взаєморозрахунків з усіма учасниками логістичного процесу, організовує документообіг з метою налагодження довгострокових партнерських відносин і досягнення стратегічних цілей (як власних, так і компанії-замовника).

Таким чином, ключовими гравцями ринку логістичного аутсорсингу є 3PL-провайдери, спектр логістичних послуг яких постійно збільшується і вдосконалюється, а обслуговування клієнтів здійснюється на основі системного підходу до управління їх логістичним ланцюгом із застосуванням сучасних технологій транспортування, складування, управління запасами та дистрибуції. При цьому вони одночасно можуть реалізовувати функції із консалтин-

гового забезпечення, IT-підтримки та залучати інших контрагентів для належного виконання власних зобов'язань у середньо- та довгостроковому періоді.

Загалом, перехід підприємств до тісної співпраці з логістичним провайдером слід здійснювати послідовно протягом досить тривалого періоду, що оптимізує надалі роботу підприємства, тим самим зменшить додаткові витрати на департамент логістики підприємства за рахунок скорочення посад до одного керівника і одного-двох асистентів, що тісно співпрацюватимуть з логістичним оператором. Усі ключові операції з організації та руху матеріального потоку виконуватимуться групою професіоналів логістичного провайдера разом із забезпеченням відповідного супроводу інформаційного, фінансового та сервісних потоків. Доцільним є проведення аудиту логістичних бізнес-процесів підприємства з метою оптимізації ланцюга поставок на засадах схеми Just-in-Time (для оптимізації товарних запасів, скорочення кількості складських площ), інтеграцію інформаційних систем підприємства і логістичних операторів шляхом встановлення системи електронного документообігу (значна економія матеріальних, кадрових ресурсів та часу), налагодження персоніфікованого сервісу з основними споживачами продукції підприємства.

Література

1. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Дэвид Дж. Клосс. — 2-е

- изд. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2008. — 640 с.
2. Бакаєв О. О., Кутах О. П., Пономаренко Л. А. Теоретичні засади логістики: підруч. у 2 т. — К.: Київ. ун-т економ. і технолог. транспорту, 2003. — Т. 1. — 429 с.
 3. Волинчук Ю. В. Теоретичні та прикладні засади логістичного аутсорсингу // Науковий журнал “Логістика: теорія та практика” Луцького університету. — № 1. — Луцьк, 2011. — С. 43–53.
 4. *Итоги 2010* для украинского рынка контрактной логистики // Дистрибуция и логистика. — 2010. — № 2. — С. 19.
 5. Лысенкова И. Как снизить затраты в логистике? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://zis.by/articles/0004449/>
 6. Коммерческая логистика: наиболее распространенные стратегии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/kommercheskaya_logistika_naibolee_rasprostranennye_strategii
 7. Окландер М. А. Логістика: підруч. / М. А. Окландер. — К.: ЦУЛ, 2008. — 346 с.
 8. Сокращение затрат в логистике: схемы и варианты [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/sokraschenie_zatrat_v_logistike_shemy_i_variandy

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄС

Трансформаційні процеси, що відбувалися в економіці України, та виникнення на їхній основі нових організаційно-правових форм господарювання позначилися на сучасному стані забезпеченості основним капіталом аграрних підприємств. Багато вчених погоджуються, що на сьогодні забезпеченість аграрних підприємств основним капіталом є незадовільною як у кількісному, так і в якісному плані [5, 46]. Також наголошується на тому, що значно нижчою за нормативну є питома вага основного капіталу у структурі авансованого капіталу в аграрний сектор, яка відповідно до технологічних нормативів має становити 40 %, у тому числі для виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції — 20–40 % [2, 15].

Нині більшість сільськогосподарських підприємств відчувають неста-

чу власних коштів для інвестування в основні та оборотні фонди, тому намагаються шукати зовнішні джерела інвестицій. Одночасно висока вартість та жорсткі умови надання кредитів змушують шукати альтернативні джерела фінансування, одними з яких є небанківські інвестори. Це може бути індивід, група або юридична особа, які вкладають фінансові та інші активи в інвестиційний проект з метою отримання прибутку.

На відміну від кредитних установ, інвестори, які здійснюють пряме інвестування, планують отримувати більший дохід, ніж дає кредитування. Проте вони неабияк ризикують, адже вкладають у підприємства, в яких немає достатньої застави. Фактично інвестування здійснюється під бізнес-план, тобто під прогнозовані розрахунки, що засвідчує значну прибутковість бізнесу. Внаслідок

такого прямого інвестування інвестор стає єдиним власником або одним із співвласників новоствореного підприємства. Тому дуже важливо, в який саме спосіб відбуватиметься інвестування.

Поняття “інвестиції” з’явилося в економіці України досить недавно, але одразу перетворилося на одне з ключових понять. Українські вчені Н. Татаренко та А. Поручник зазначають, що інвестиції — це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об’єкти підприємницької та інших видів діяльності для отримання прибутку або досягнення певних соціальних ефектів. У першому випадку інвестиції розглядаються як засіб збільшення капіталу, у другому — як засіб надання соціальних послуг, які покращать соціально-економічний розвиток суспільства [3, 18–19]. Інвестиційна активність розглядається як основний фактор економічного росту, що залежить насамперед від економічної динаміки, співвідношення попиту та пропозиції (особливо на інвестиційних ринках), від рівня монополізації провідних галузей матеріального виробництва, наявності ефективних власників і стратегічних інвесторів тощо [1, 63].

У праці дослідника В. А. Вісящева виокремлено такі види інвестиційних проектів: інноваційний та організаційний, науково-дослідний, навчально-освітній, змішаний.

Більшість бізнес-проектів мають інвестиційний (затратний) характер — обсяг інвестицій, необхідних для втілення бізнес-проекту, залежить від їх класифікації, передусім від масштабу, тривалості та склад-

ності проекту. До інвестиційних проектів зазвичай відносять проекти, в яких основною метою є вкладення засобів у різні види бізнесу з метою отримання прибутку: після проведення необхідних досліджень і науково-технічних розробок перед прийняттям інвестиційного рішення; виконання значного обсягу робіт, пов’язаних зі створенням концепції та її структуризації; втілення передпроектного аналізу передбачає розробку бізнес-плану. Документ дасть змогу підприємцю не тільки прийняти обґрунтоване рішення, а й вказати, що і коли потрібно робити, аби справдилися очікування щодо ефективності бізнес-проекту. Бізнес-план є основним документом як для кредиторів, так і для підприємця. Від правильності та чіткості розроблення цього документа залежатиме схвалення проекту.

Нині підприємцям слід докласти багато зусиль, щоб отримати необхідне фінансування, довше чекати, переконувати і намагатися певний час вести діяльність без інвестицій доти, доки їхня наполегливість і стійкість не справлять на інвестора відповідного враження. Зрозуміло, що з плином часу змінюються не тільки інвестори, а й підприємці, які дедалі частіше використовують нові засоби комунікації з інвесторами і нові засоби переконання. Найважливішими з-поміж них, на нашу думку, є:

- 1) розроблення переконливої презентації. На перший погляд, порада зайнятися презентацією перед складанням бізнес-плану може видатися дивною, але її підготовка, на якій даються відповіді на всі ймовір-

ні питання інвесторів, — чудове тренування з планування діяльності;

2) підготовка вичерпного бізнес-конспекту. Це щось середнє між викладенням позиції керівництва і представником товару. Скласти цей конспект потрібно так, щоб за можливості відповісти у ньому на гострі питання, які можуть бути з боку інвестора;

3) створення інтернет-сайту, який відповідав би моделі підприємницької діяльності. Цей сайт може бути призначений не тільки для привертання уваги потенційних інвесторів до нового підприємства, а й для того, аби сформулювати в них уявлення про те, як саме здійснюватиметься діяльність;

4) участь у міжнародних виставках і конференціях.

Практика засвідчує, що на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні бізнес-план найбільше потрібен підприємцям, які сподіваються залучити іноземні інвестиції, оскільки більшість іноземних інвесторів віддають перевагу традиційній схемі надання коштів, вирішальним моментом якої є розгляд бізнес-плану. Основними критеріями, які використовують в оцінці інвестиційних проектів, є:

- чистий наведений ефект (Net Present Value — NPV);
- індекс рентабельності інвестицій (Profitability Index — PI);
- внутрішня норма доходності (Internal Rate of Return — IRR);
- модифікована внутрішня норма прибутку (Modified Internal Rate of Return — MIRR);
- термін окупності інвестицій (Payback Period — PP).

Логіка критерію NPV:

якщо $NPV < 0$, то у разі прийняття проекту власники підприємства зазнають збитків; якщо $NPV = 0$, то у разі прийняття проекту добробут власників підприємства зросте.

Логіка критерію PI: такий критерій застосовують тоді, коли потрібно обмеженим обсягом інвестицій впорядкувати проект для створення оптимального портфеля. Цей критерій характеризує дохід на одиницю затрат.

Логіка критерію IRR: показує максимальний рівень затрат, що може асоціюватися з проектом. Якщо ціна капіталу, перспективного для фінансування проекту, буде більша за IRR, він може бути виконаний тільки у збиток, відповідно, його потрібно відкинути.

Логіка критерію MIRR: показник є коефіцієнтом дисконтування, який прирівнює приведену вартість видатків грошових засобів (інвестицій) і накопичений розмір надходження прибутку, причому операції дисконтування видатків і накопичення надходжень виконують з використанням ціни капіталу проекту.

Логіка критерію PP: показує число базових періодів, за яке вихідна інвестиція буде повністю замінена за рахунок генеруючих проектом надходжень грошових засобів. Якщо базовий період — рік, зазвичай розрахунок відбувається за роками, однак можна виділяти й частину року, якщо абстрагуватися від вихідної пропозиції, що надходження грошових засобів відбувається в кінці року [3, 98–99].

В умовах ризику аналіз інвестиційних проектів виконують одним із

методів: безризикового еквівалента або скоригованого на ризик коефіцієнта дисконтування. Оптимізація бюджету капіталовкладень має місце тоді, коли через певні причини розмір інвестицій обмежений згори.

Ефективна бізнес-ідея, яка буде реалізованою, приводить до того, що підприємство та інвестор отримають очікуваний прибуток. Загальна модель для визначення частки підприємства й інвестора у загальній нормі прибутку може мати такий вигляд:

$$KI + KP = ZK, \quad (1)$$

$$PI + PPI = ZPI, \quad (2)$$

$$PI : KI > N_{PI}, \quad (3)$$

$$PPI : KP > N_{PPI}, \quad (4)$$

де KI — капітал інвестора; KP — капітал підприємства; ZK — загальний капітал, призначений для втілення бізнес-ідеї ($ZK = KI + KP$); PI — прибуток інвестора; PPI — прибуток підприємства; ZPI — загальний прибуток, який підлягає розподілу між учасниками бізнес-проекту ($ZPI = PI + PPI$); N_{PI} — норма прибутку на капітал інвестора, причому $N_{PI} = PI : KI$; N_{PPI} — норма прибутку на капітал підприємства, причому $N_{PPI} = PPI : KP$.

Враховуючи формули (1) і (2), можна записати:

$$N_{ZPI} = ZPI : ZK, \quad (5)$$

де $N_{ZPI} = ZPI : ZK$ — загальна норма достатньої для підприємства та інвестора прибутку від реалізації бізнес-ідеї.

З умов (1)–(4) виводяться рівності для визначення частки інвестора і підприємства у загальній нормі прибутку:

$$N_{PI} \cdot d_{KI} + N_{PPI} \cdot d_{KP} > N_{ZPI} \quad (6)$$

Звідси частка інвестора (d_{KI}) і підприємства (d_{KP}) в загальній нормі прибутку визначається так:

$$d_{KI} = (N_{PI} \cdot d_{KI}) : N_{ZPI}; \quad (7)$$

$$d_{KP} = (N_{PPI} \cdot d_{KP}) : N_{ZPI}. \quad (8)$$

Зазвичай підприємства зіштовхуються з ситуацією, коли є не одна, а багато ідей. Виникає питання: яка з них оптимальна і принесе максимальний прибуток? Згідно з моделлю бізнес-планування це та ідея, для якої справедлива цільова функція:

$$N_{PPI} = \frac{N_{ZPI} - N_{PI}}{d_{KP}} \rightarrow \max. \quad (9)$$

Отже, із багатьох варіантів втілення бізнес-ідеї обирають той, котрий за заданого загального капіталу й достатньої норми прибутку для інвестора здатний принести максимальний загальний прибуток. Це означає, що існують такі ефекти використання загального капіталу, які не підлягають розподілу між інвестором і підприємством, а повністю належать підприємству. Інакше кажучи, підприємство у процесі реалізації бізнес-ідеї вдосконалює організацію управління, підвищує ефективність попиту і пропозиції, напрацьовує ноу-хау. Ці додаткові джерела доходу зазвичай є основою для винагородження ініціаторів оригінальних бізнес-ідей і стимулюють творчість у сфері підприємницької діяльності [3, 105–106].

Для залучення інвестицій в АПК та їх ефективного використання потрібно забезпечити стабільні правові умови. Для створення сприятливого інвестиційного клімату повинна діяти раціональна інвестиційна політика, яка ґрунтуватиметься на реформуванні власності сільськогосподарських виробників.

На територіальному рівні треба здійснювати маркетинг інвестиційного ринку, вирішувати завдання розміщення інвестицій у регіоні, здійснювати економічну експертизу окремих проектів, а основою цього, вважаємо, має бути грамотно оформлений бізнес-план. При цьому слід зважати на пріоритети кожного інвестора.

Під час проведення досліджень було з'ясовано, що найчастіше іноземні інвестори не поінформовані щодо економічної і, тим більше, податкової ситуації в Україні. Тому у процесі розробки комплексного бізнес-плану доцільно зарахувати в такий документ додаток під назвою "Оподаткування, інвестиції і фінансові операції в Україні". Тут необхідно описати систему оподаткування у сільському господарстві, особливості іноземного інвестування в Україні та регіоні, а також ключові аспекти, які впливають на операції (наприклад, обов'язковий продаж валютної виручки, терміни банківських переказів тощо).

Одним із ключових питань, якому слід приділити увагу під час спілкування з іноземними партнерами, є питання про порядок ввезення інвестиційного капіталу в Україну і переказу за кордон їхнього прибутку, отриманого від вкладених інвестицій. Однією з основних проблем організації фінансування проектів є невміння керівників розробляти схему фінансування, котра ґрунтується на декількох можливих джерелах інвестування, до яких належать: модернізація і закупівля нового технологічного обладнання, лізинг, створення спільного підприємства, організація

емісії акцій акціонерного товариства. Модернізація і закупівля нового технологічного обладнання може здійснюватись як за рахунок кредитів українських банків, так і за рахунок кредитів або позики міжнародних фінансових організацій.

Нині досягнути максимального результату можна здебільшого за рахунок раціонального об'єднання декількох інвестиційних ресурсів. При цьому слід орієнтуватися на мотивуючі схеми поділу ризику інвесторів та їх участі у прибутках проектів. Розробляючи схему інвестування того чи іншого проекту, варто враховувати різкий спад мотивації учасників інвестиційного процесу при зростанні їх кількості. Такий спад інтересу до проекту з боку інвесторів зазвичай призводить до невдачі на початковому етапі підготовки проекту. Практика показує, що інтерес інвестора як стратегічного партнера зникає за частки його участі у прибутку менше ніж 20 %.

Отже, розглянуті нами механізми фінансування розвитку виробництва і підприємницької діяльності перебувають на стадії формування. Сьогодні необхідно розробити державну політику, яка б захищала вітчизняного виробника, та створювати сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій у сільське господарство.

Література

1. Ілляшенко К. В. Перспективні напрями розвитку інвестиційної політики в АПК України / К. В. Ілляшенко // Економіка АПК. — 2007. — № 11. — С. 121.

2. *Могилова М. М.* Економічні проблеми формування та відтворення основних засобів у сільському господарстві / М. М. Могилова, Г. М. Підлісецький, Я. К. Білоусько // *Економіка АПК*. — 2012. — № 1. — С. 58.
3. *Попов В. М.* Финансовый бизнес-план: учеб. пособие / В. М. Попов. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 480 с.
4. *Татаренко Н. О.* Теорії інвестицій: навч. посібник / Н. О. Татаренко, А. М. Поручник. — К.: КНЕУ, 2000. — С. 5.
5. *Черевко Г. В.* Особливості сучасного етапу формування матеріально-технічної бази сільського господарства України / Г. В. Черевко // *Організаційно-економічні та правові проблеми розвитку сільського господарства та сільських територій: Зб. наук. доп. та ст. [За ред. проф. Ю. Губені та проф. С. Матковського]*. — Л.: Українські технології, 2012. — С. 56.

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Потреба переходу до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки країни актуалізує питання ефективності інвестиційної політики у промисловості. Важливими напрямками її реалізації є стимулювання залучення інвестицій, удосконалення законодавства у сфері залучення інвестицій, розбудова системи державного інвестування, розвиток інвестиційного ринку, розвиток державно-приватного партнерства та вдосконалення організаційних форм господарювання на державних підприємствах. Втілення цих напрямків дозволить збільшити інвестиційні надходження у промисловість, що сприятиме модернізації виробничо-технологічної бази підприємств, підвищенню рентабельності виробничих процесів та забезпеченню зростання промислового виробництва [1].

Проблеми активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств набуває принципового значення в контексті проведення ринкових реформ в Україні та під-

вищення ефективності господарювання. Переваги інноваційного чинника в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сьогодні є очевидним, а його вплив на виробництво — радикальним і комплексним. Підприємства, які самостійно займаються інноваційною діяльністю, мають перевагу, оскільки вони не залежать від провідних фірм, які під гаслом експорту нових технологій насправді передають морально застарілі розробки. Варто наголосити, що володіння інноваціями, які є стимуляторами розвитку підприємства, забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі. Інноваційні проблеми набувають специфічного характеру в період ринкової трансформації. Ми зауважили, що вирішення проблем активізації інноваційної діяльності підприємств — головна запорука забезпечення успіху ринкових реформ. Крім того, світовий досвід показує, що вихід з економічної кризи неможливий без активізації інноваційної діяльності. Причини нинішньої глобальної фінансової кризи аналізу-

ються провідними економістами та фінансистами, науковцями [5].

Сучасні умови висококонкурентних ринків зумовлюють необхідність розглядання інноваційної діяльності як найбільш дієвого способу підвищення конкурентоспроможності і забезпечення його подальшого розвитку. Однак, незважаючи на деяке пожвавлення інвестиційних та інноваційних процесів на підприємствах легкої промисловості України, вони все ще здійснюються вкрай в'яло. Назріла гостра потреба в активізації управління інноваційної діяльності у легкій промисловості для збереження встановлених позитивних тенденцій та забезпечення подальшого стійкого зростання. І це є проблема національна, адже розвиток підприємств легкої промисловості є визначальним для зростання добробуту нації та потенціалу національної економіки в цілому.

Дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств постійно перебуває в центрі уваги іноземних та вітчизняних учених-економістів, серед яких О. І. Амоша, О. М. Анісімова, С. С. Аптекар, І. Т. Балабанов, М. Г. Білопольський, І. О. Бланк, І. П. Булеєв, В. М. Геєць, Л. Дж. Гітман, А. Ф. Гойко, В. М. Гриньова, Я. І. Єлейко, М. А. Йохна, В. В. Краснова, В. М. Колосок, Л. М. Кузьменко, І. П. Мойсеєнко, О. С. Олексюк, В. П. Савчук, М. Г. Чумаченко та ін. Зокрема, у сфері легкої промисловості слід назвати праці таких дослідників, як О. І. Волков, А. П. Гречан, О. І. Лабурцева, А. Є. Глинська, М. П. Денисенко, Н. В. Чаленко, З. Е. Касьян, Т. Є. Воронкова та ін. Серед невирішених

питань залишаються проблеми запровадження оцінки економічної ефективності інноваційних проектів підприємств легкої промисловості.

Дослідимо сучасний стан інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств легкої промисловості та обґрунтуємо вибір інструментарію забезпечення ефективності означених процесів.

Рушійним чинником і виразником досягнення прогресивних змін і становлення відповідного рівня розвитку продуктивних сил суспільства є активна і цілеспрямована інвестиційно-інноваційна діяльність. Наслідки проведення фундаментальних досліджень українських і зарубіжних учених беззаперечно свідчать про те, що економічне оновлення і зростання зумовлюються насамперед розміром і структурою інвестицій, їх цілеспрямованістю, якістю і швидкістю здійснення. Результативність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств залежить не лише від рівня розвиненості економічної системи, де вона відбувається, а передусім від вибору пріоритетів цієї діяльності, які відповідають обґрунтованим критеріям оцінки соціально-економічних досягнень [4].

Феномен інвестиційно-інноваційної діяльності як засобу соціально-економічного зростання і розвитку полягає у її позитивному впливі на модернізацію економіки, підвищення конкурентоспроможності на основі інтенсивного технічного та технологічного оновлення виробництва. Інноваційна складова інвестування перетворюється у критичний елемент успіху. Він залежить від здатності держави, суспільства, суб'єктів

господарювання підпорядковувати свою діяльність інтересам прогресивного розвитку, найбільш повного використання нових знань і досвіду, спроможності створити сприятливе середовище для генерації нових ідей, їх апробації та впровадження у виробничу діяльність [4].

Одна з головних проблем, що сьогодні заважає підприємству розвиватися, це відсутність фінансування як поточної діяльності, так і перспективної. Стан підприємства і його навколишнього середовища не дає змоги використовувати традиційні та доступні для західних компаній джерела фінансування.

З усіх існуючих причин, що ускладнюють вихід підприємств на джерела фінансування, вибрати одну головну — неможливо. Ця проблема багатофакторна, пов'язана як з об'єктивними, так і суб'єктивними коренями.

У сучасних умовах в Україні інвестиційно-інноваційна діяльність стає об'єктивною необхідністю економічної політики як на рівні держави, так і окремих підприємств. На перший погляд парадоксально, але на тлі економічної і структурної кризи відбуваються процеси новаторства: розвиток нових форм господарювання, фінансової, страхової діяльності; формування ринку цінних паперів, ринків капіталу, праці, інноваційної інфраструктури. В таких умовах інвестиційно-інноваційною діяльністю вимушені займатися всі організації — суб'єкти господарювання: від державного рівня до нових підприємств у сфері малого бізнесу.

Метою оцінки ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності

підприємств є загальний аналіз ефективності інноваційної діяльності та впливу на найважливіші показники діяльності підприємства, визначення доцільності й оптимальних варіантів реалізації нововведень, оперативне корегування параметрів інноваційних проектів та підтримка стратегічних інноваційних рішень [7].

Комплексний аналіз інноваційної діяльності підприємства повинен включати в себе п'ять етапів аналізу, функціонально пов'язаних між собою [7]:

1-й етап. Попередній аналіз. Аналіз позицій та потенціалу підприємства, також оцінка його стратегічного розвитку.

2-й етап. Перспективний аналіз. Аналіз можливих варіантів розвитку підприємства та визначення потреби в інноваціях та інвестиціях. Аналіз альтернатив інвестування.

3-й етап. Оперативний аналіз. Аналіз поточної інноваційної діяльності. Аналіз витрат на інноваційну діяльність. Аналіз результативності інноваційної діяльності. Аналіз надійності підприємств.

4-й етап. Ретроспективний аналіз. Ретроспективний аналіз інноваційної діяльності та оцінка досягнення підприємством стратегічних цілей.

5-й етап. Заключний етап аналізу. Оцінка впливу інноваційної діяльності на фінансовий стан підприємства, його позиції на ринку.

Перший та другий етапи інтегровані в процес формування стратегічної політики підприємства на основі аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. На цих етапах проводиться аналіз можливих

варіантів розвитку підприємства та визначаються його можливості, потреби в інвестиціях, здійснюється пошук можливих альтернатив інвестування [6]. Водночас оцінюється роль власного капіталу у формуванні й розвитку інноваційного потенціалу. Надалі аналізується вплив основних техніко-економічних факторів на зміну структури інноваційного потенціалу у звітному періоді порівняно з попереднім, та виявляються внутрішньогосподарські резерви зростання інноваційного потенціалу підприємства.

На третьому етапі проводиться оперативний аналіз, який містить такі складові: аналіз поточної інноваційної діяльності, аналіз витрат на інноваційну діяльність, аналіз надійності підприємства, аналіз результативності інноваційної діяльності.

Аналіз поточної інноваційної діяльності, в процесі якого розраховуються показники ефективності поточної інноваційної діяльності: проста норма прибутку на акціонерний капітал; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт використання витрат підприємства на інноваційну діяльність; коефіцієнт співвідношення придбаних та самостійно розроблених інновацій тощо, та проведення аналізу поточних витрат на НДДКР; придбання нематеріальних активів та основних засобів на основі динаміки зміни величини витрат на інноваційну діяльність і кількості інноваційних проектів, що перебувають у розробці підприємства, у звітному періоді порівняно з попереднім. Виявляється вплив основних факторів на зміну цих показників. Потім виявляються внутрішні ре-

зерви підвищення інноваційної активності підприємства.

Аналіз результативності інноваційної діяльності. На цьому етапі визначається результативність інноваційної діяльності підприємства за допомогою розрахунку відповідних показників (коефіцієнт збалансованості грошових потоків, показник частки прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку підприємства та ін.). Аналізується динаміка показників порівняно з попередніми періодами, проводиться оцінка ефективності реалізованих підприємством інновацій і їх впливу на показники ефективності функціонування підприємства та водночас виявляються можливі резерви поліпшення цих показників.

Проводиться аналіз надійності підприємства, а саме: фінансових результатів підприємства, деталізований аналіз за його підсистемами (у тому числі інвестиційно-інноваційної підсистеми) та аналіз загальних вхідних, вихідних грошових потоків. Також проводиться факторний аналіз впливу ефективності інноваційної діяльності на рівень надійності підприємства, його платоспроможності, рентабельності, ділової активності, ліквідності балансу тощо.

Наступний етап — ретроспективний аналіз, який необхідний для формування інформаційної бази і створення передумов для стратегічного управління. Він містить оцінку кількісних та якісних показників, що відображають ефективність інноваційної діяльності підприємства.

На заключному етапі проводиться аналіз причин, які стримують ін-

новаційний розвиток, що дасть змогу розробити заходи для подальшого розвитку інноваційної діяльності, підбивається підсумок щодо здійснення підприємством інноваційної діяльності порівняно з попереднім періодом.

Здійснюючи аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості, можна зазначити, що виробничо-технічний стан галузі у 2005–2010 рр. характеризувався високою зношеністю основних засобів (ОЗ) у галузі (у середньому за цей період — 44,3 %) на фоні скорочення темпів введення в дію нових ОЗ та низькою інноваційною активністю промислових підприємств (9,2 %) [2].

Підвищенню виробничо-технічних показників галузі легкої промисловості заважали незадовільні тенденції освоєння інвестицій в основний капітал та фінансування інноваційної діяльності (рис. 1), що не дає змоги модернізувати виробничу базу легкої промисловості. У

2008–2009 рр. спостерігалось щорічне скорочення обсягів інвестицій в основний капітал на 8,1 та 23,7 % відповідно у 2010 р. Інвестиції в основний капітал зросли на 34,7 % відповідно до 2009 р., проте їхні обсяги не досягли рівня 2007 р. Негативними тенденціями характеризувалась динаміка витрат на інноваційну діяльність: після зростання у 2007 р. (у 2,6 раза порівняно з 2006 р.), 2008–2009 рр. відбулось їх скорочення (на 20,9 % і 36,7 % відповідно) [2].

Після вступу України до СОТ у легкій промисловості загальмувалось виробництво інноваційних видів продукції, яке зменшилося на 77,33 % — з 384 найменувань у 2005 р. до 87 у 2009 р. У текстильному виробництві та виробництві одягу відбулося зменшення, відповідно, з 234 до 78 (зменшення на 66,77 %); у виробництві шкіри та виробів зі шкіри зменшилося, відповідно, зі 150 у 2005 р. до 9 у 2009 р. (зменшення на 94 %), що вказує на певні труднощі, які існують у вітчизняних товарови-

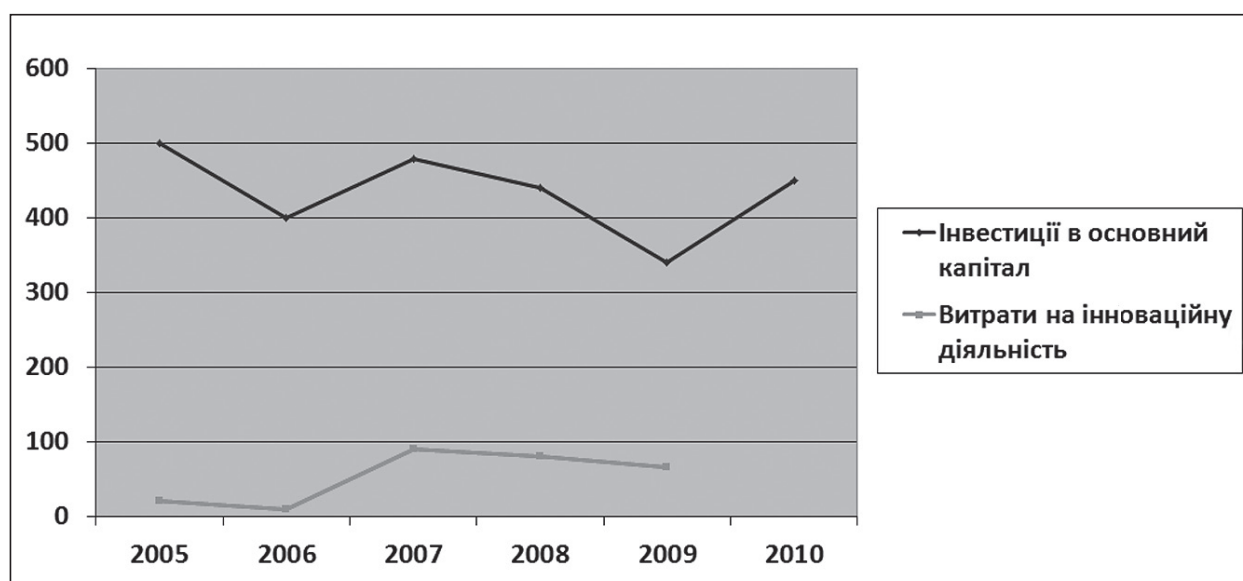


Рис. 1. Фінансування інвестиційно-інноваційного розвитку легкої промисловості, млн. грн [2]

робників [3]. Кількість упроваджених нових технологічних процесів скоротилася з 72 до 21 (скорочення на 70,8 %). Слід відзначити, що у 2010 р. цей процес трохи активувався і їхня кількість зросла до 27. Але частка підприємств легкої промисловості, що впроваджують інновації, залишається значно нижче, ніж у промисловості в цілому (див. табл.) [3]. Інновації у 2010 р. реалізовували лише 35 підприємств легкої промисловості, 30 з яких працювали у секторі текстильного виробництва та пошиття одягу і 5 підприємств — у секторі виробництва шкіри та виробів зі шкіри. Як видно з таблиці, у легкій промисловості України у 2008–2010 рр. інноваційні процеси впроваджували лише 6,4 % підприємств від загальної кількості. Менше 3 % підприємств

упроваджували організаційні та маркетингові інформації.

Збут якісної продукції забезпечує один з вирішальних факторів розвитку легкої промисловості — оновлення основних виробничих фондів та ефективне вкладення власного і позикового капіталу в обраний інноваційно-інвестиційний проект. Саме через ефективні інвестиційні проекти реалізуються інновації.

Але будь-який інноваційний проект та витрати на його реалізацію завжди пов'язані з ризиками, тому оцінка ефективності інноваційних проектів є одним з найвідповідальніших етапів інноваційно-інвестиційної діяльності, а визначення прибутковості — найбільш актуальним з її аспектів. Додатковий потік операційного прибутку підприємства в

Частка промислових підприємств легкої промисловості України, що впроваджували інновації впродовж трьох років за типами інновацій та видами діяльності (% до загальної кількості обстежених)

	Підприємства, що впроваджували:							
	Інноваційну продукцію		Інноваційну продукцію		Інноваційну продукцію		Інноваційну продукцію	
	2006–2008	2008–2010	2006–2008	2008–2010	2006–2008	2008–2010	2006–2008	2008–2010
Промисловість у цілому	9,9	10,6	9,6	10,6	3,9	4,0	3,8	4,0
Легка промисловість	6,0	6,1	7,1	6,4	2,9	2,8	2,5	2,5
Текстильне виробництво, виробництво одягу, хутра та виробів з хутра	6,5	6,5	7,3	7,0	3,1	3,3	2,7	2,7
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	3,9	4,6	6,2	3,8	2,3	0,8	1,6	1,5

Джерело: [3].

майбутньому періоді, строки повернення вкладеного капіталу, варіанти альтернативного його використання залежать від об'єктивності оцінки ефективності інвестицій [6].

Важливе значення має визначення системи показників та методів оцінки ефективності інноваційних проектів (рис. 2) [6].

Оскільки в сучасних ринкових умовах прибутковість визначає мету і рівень розвитку підприємства, серед показників слід виділити індекс рентабельності інвестицій PI (Profitability Index), розрахований як відношення віддачі капіталу до вкладеного капіталу. Тому є сенс здійснювати відбір проектів з коефіцієнтами прибутковості більшими або такими, що дорівнюють одиниці. Крім того, слід враховувати, що індекс рентабельності інвестицій (PI) тісно пов'язаний з чистим поточним ефектом (NPV). Якщо його величина позитивна, то й $PI > 1$, і навпаки. Якщо $PI > 1$, вважається, що проект ефективний, якщо $PI < 1$ — проект є

неприйнятним. З огляду на це, інвестиційний проект береться до розгляду, впровадження й реалізації, якщо $PI > 1$ [6].

Такий підхід є одним із шляхів зменшення ризикованості вкладень фінансових ресурсів підприємств легкої промисловості за рахунок надійних капіталовкладень, а також забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності продукції завдяки створенню і впровадженню новітніх технологій.

Таким чином, дослідивши стан інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств легкої промисловості, можна констатувати, що підприємства зацікавлені у здійсненні інновацій, проте через зношеність основних фондів вони фізично нездатні до проведення радикальних інноваційних змін, а через відсутність фінансових ресурсів неспроможні здійснити необхідну технологічну перебудову. Чітка організація управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств дає змо-



Рис. 2. Показники оцінки економічної ефективності інноваційних проектів

гу розробляти найефективніші інвестиційні програми, спрямовані на впровадження інновацій. Об'єктивна оцінка економічної ефективності інноваційно-інвестиційних проектів забезпечує позитивні фінансово-економічні результати і результативність інвестиційної діяльності, зниження рівня ризику і максимально сприятливі умови для досягнення цілей інноваційного інвестування з урахуванням впливу мінливого конкурентного середовища функціонування підприємств легкої промисловості.

Основні перспективи подальших досліджень діяльності підприємств легкої промисловості України полягають в інтенсифікації зусиль вітчизняних виробників щодо засвоювання стійких конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом підвищення якості на основі високорозвинених передових технологій.

Література

1. *Промислова політика як чинник післякризового відновлення еконо-*

- міки України.* — К.: НІСД, 2012. — 41 с.
2. *Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення.* — К.: НІСД, 2011. — 54 с.
3. *Носова Н. І., Сараєва І. М.* Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі // *Економічні інновації.* — 2012. — № 47. — С. 165–177.
4. *Яценко О. В.* Напрямки розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств // *Збірник наукових праць ЧДТУ.* — 2011. — № 21. — С. 192–197.
5. *Далик В. П., Бойко В. С.* Інноваційно-інвестиційний розвиток вітчизняних підприємств — шлях до подолання економічної кризи // *ЛКА.* — 2010. — С. 271–277.
6. *Жукова А. Г.* Інноваційно-інвестиційна діяльність промислового підприємства: проблеми та інструментарій забезпечення розвитку // *Європейський вектор економічного розвитку.* — 2010. — № 2 (9). — С. 46–53.
7. *Левченко Н. М., Носенко Д. К.* Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємств // *Вісник ХНУ.* — 2009. — № 2, Т. 1. — С. 141–149.

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Найскладнішою проблемою для України є інвестиційне забезпечення. Використання іноземних інвестицій здатне забезпечити доступ до сучасних технологій та менеджменту, протегувати макроекономічну стабілізацію та вирішення низки соціальних проблем, сприяти формуванню національних інвестиційних ринків, а також пришвидшити інтеграцію країни у світову економічну систему.

Значна кількість науковців приділяла багато уваги розвитку інвестиційної діяльності та залученню іноземних інвестицій. Ці дослідження знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, зокрема: О. Білоруса, О. Гаврилюка, В. Гейця, В. Волошина, Б. Данилишина, В. Загорського, С. Захарін, В. Єрмолаєва, Я. Жаліло, М. Крупки, І. Майбороди, О. Мозгового, В. Новицького, Ю. Пахомова, А. Пересади, О. Плотнікова, А. Філіпенка. Основу ж теорії міжнародного інвестування становлять праці Р. Вернона, Л. Гітмана, Дж. Даннінга, М. Джонка, Р. Кавеса, Г. Марковіца, М. Портера, Р. Нурксе, П. Оліна, А. Ругмана, Ф. Рута, С. Хаймера,

Е. Хекшера, У. Шарпа та багатьох інших.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції все більше уваги приділяється руху капіталів, зокрема процесам інвестування, які відбуваються у формі прямих іноземних інвестицій (ПІІ) [2]. Основне визначення прямих іноземних інвестицій сформулювали експерти Міжнародного валютного фонду (МВФ) та Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР): “інвестиції вважаються прямими, якщо здійснюються за межами національних кордонів з метою розширення виробництва товарів і послуг, закупівлі товарів для імпорту в країну базування або експорту в треті країни. Їх характерними рисами є те, що інвесторові належить управлінський контроль над підприємствами, і вони виступають у формі акціонерного капіталу і коротко- та довготермінових міжфірмових позицій” [5]. Кожна країна прагне залучити прямі іноземні інвестиції в свою економіку, оскільки для країни-реципієнта — це притік робочих місць, залучення новітніх технологій, підвищення життєвого рівня на-

селення та можливість підвищення міжнародної конкурентоспроможності [7].

Залучення фінансових ресурсів є дуже важливим для забезпечення стійкого розвитку економіки будь-якої країни, проте для України це питання є особливо актуальним через труднощі забезпечення стабільного економічного розвитку в умовах відсутності достатніх власних фінансових ресурсів. У такій ситуації велике значення мають іноземні інвестиції як додаткове неінфляційне джерело фінансування.

Зважаючи на глобалізацію національних економік та значне полегшення руху інвестиційних потоків між країнами, велика кількість країн отримує користь від надходження інвестицій, які приносять не тільки капітал, а й сучасні технології та ноу-хау.

Економіка України отримала статус ринкової, але нашу державу все ще відносять до групи країн з перехідною економікою, для яких ПП — це вихід із “зачарованого кола бідності”, зменшення залежності від імпорту та можливість налагодження власного виробництва, збільшення можливостей експортування товарів вітчизняного виробництва, а загалом покращення стану платіжного балансу [4].

Нині залучення іноземних інвестицій в економіку України ускладнюється тим, що проблему інвестування господарських комплексів доводиться вирішувати в умовах подолання наслідків світової фінансової кризи.

Потреба України в іноземних інвестиціях зумовлена надзвичайно

низькою інвестиційною активністю національних компаній. В умовах невисоких темпів економічного розвитку, низької прибутковості, піддатливості економіки до впливу криз процес внутрішнього інвестування останніми роками не відзначається позитивною динамікою. Існує потреба в техніко-технологічній модернізації виробництва та усієї соціально-ринкової інфраструктури. Упровадження в усі сфери господарського життя передових моделей менеджменту і маркетингу, як іманентних атрибутів ринкової системи, спроможне підвищити ефективність управлінських рішень та адаптувати вітчизняні корпоративні підходи в управлінні, плануванні, збутовій діяльності до стандартів країн з розвинутою ринковою економікою.

Залучення довгострокових масштабних іноземних інвестицій просто залежить як від кон'юнктури світової економіки, так і внутрішньої ситуації в країні, де економічні, соціальні та політичні процеси формують той чи інший стан інвестиційного клімату. Забезпечення сприятливого інвестиційного клімату в Україні залишається питанням стратегічної ваги, від реалізації якого залежить соціально-економічна динаміка, масштаби залучення в світовий поділ праці, можливості модернізації на цій основі національної економіки. Зазначене зумовлює актуальність та вибір теми дослідження.

Можливими недоліками прямих іноземних інвестицій з погляду на економіку країни — об'єкта інвестування є: усунення з ринку вітчизняних виробників і постачальників; збільшення залежності країни від

іноземного капіталу; постачання (збут) неякісних, недосконалих і морально застарілих ресурсів і активів; трансферт частини прибутків за кордон [9].

Проте крім негативних тенденцій, іноземні інвестиції мають кілька переваг, таких як: зниження рівня залежності від імпорту; підвищення рівня зайнятості та кваліфікації робочої сили; упровадження сучасних тенденцій, ноу-хау; стимулювання розвитку експортного потенціалу; використання зарубіжного організаційного та управлінського досвіду; поліпшення платіжного балансу; привнесення в економіку країни елементів приватної власності тощо.

Вибір пріоритетних напрямів фінансування та формування ефективної пропозиції для залучення інвестицій неможливе без інвестиційної політики держави, яка визначає структурні та кількісні потреби в інвестиційних ресурсах. Усі напрями інвестиційної діяльності в Україні вже зараз починають розвиватися в умовах остаточного формування ринкового механізму в Україні.

Для ефективнішого їх виконання слід дотримуватися низки принципів: орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України; формування нормативно-правової бази у сфері інвестиційної діяльності; ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інвестиційної діяльності, підтримки підприємництва у науково-виробничій сфері; фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики і сфери інвестиційної діяльності; сприяння розвитку інвестиційної інфраструктури.

Ефективне реформування економіки будь-якої країни, її структурні перетворення, відновлення виробництва, створення дієвої та ефективної ринкової та соціальної інфраструктури, формування конкурентоспроможного середовища є неможливим без відповідних інвестицій. Закріплення позитивних тенденцій розвитку економіки України та підвищення життєвого рівня населення не в останню чергу залежить від збільшення джерел формування інвестиційних ресурсів, зокрема іноземних. Якщо ж розглядати залучення прямих іноземних інвестицій у розрізі основних країн-інвесторів, то протягом останніх років ключовими інвесторами за кількістю проектів в Україні були Кіпр (27,7 %), Німеччина (14,1 %), Нідерланди (9,4 %) і Росія (7 %). Відносини України з Росією є дуже важливими для стабільності інвестиційного клімату та макроекономічного середовища країни.

Інвестиції спрямовуються в уже розвинені сфери економічної діяльності. На підприємствах промисловості зосереджено 30,9 % загального обсягу прямих інвестицій в Україну, у фінансових установах — 33,1 % [8].

Інвестування реального сектору економіки України на довгострокову перспективу не є пріоритетом для іноземних інвесторів. Натомість кошти вкладаються у сфери з швидким оборотом капіталу і високою нормою прибутковості — фінансову сферу, переробну галузь, операції з нерухомістю та торгівлю. Розподіл прямих іноземних інвестицій за регіонами України є нерівномірним, що зумовлено їх різною інвестиційною привабливістю.

Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновок, що іноземні інвестори охоче вкладають кошти у промислові регіони, оскільки більшість їх “цікавить” металообробна, харчова і хімічна промисловість, будівництво, транспорт. У 2011 р. почесні місця за обсягом прямих іноземних інвестицій посіли підприємства Київської області — 20,3 %, Харківської — 6,5 %, Одеської — 5,8 %, Івано-Франківської — 2,2 %, Запорізької — 3,2 % [5]. Найбільше інвестицій з розрахунку на душу населення було вкладено у 2008 р., що у 6,5 раза більше, ніж у 2002 р., з 2009 р. і по 2011 р. надходження інвестицій скоротилося: у 2011 р. — в 1,9 раза.

Отже, важливу роль у розвитку регіону відіграє рівень його інвестиційного потенціалу, що залежить від обсягів інвестиційної діяльності та її результатів. Незадовільний стан фінансового забезпечення вимагає пошуку та залучення фінансових ресурсів із-за кордону, які дадуть можливість покрити дефіцит у внутрішніх ресурсах, сприятимуть прискоренню євроінтеграційних процесів та підвищенню зовнішньоекономічної активності.

Аналіз позицій України в різноманітних інвестиційних рейтингах дає право зробити висновки про погіршення стану бізнес-середовища країни, що у сукупності з несприятливою кон'юктурою міжнародного інвестиційного ринку формують негативні очікування щодо підвищення зацікавленості крупних зарубіжних інвесторів у капіталовкладеннях у вітчизняну економіку.

Як засвідчує досвід міжнародних економічних відносин, однією з ха-

рактерних тенденцій, яка визначає розвиток ринку міжнародних інвестицій у сучасних умовах, є проведення національними урядами та міжнародними організаціями політики лібералізації міжнародного інвестиційного простору, розроблення універсальних норм інвестиційного співробітництва. В умовах дискредитації діяльності окремих політико-економічних інститутів, виявлення неефективності сучасних підходів до регулювання економічних процесів, поширення позаекономічних, неформальних методів впливу держави на економіку саме лібералізація державної економічної політики є основним важелем переходу до якісно нової моделі розвитку.

Для підвищення інвестиційної привабливості України важливе місце слід відвести моделюванню інвестиційного клімату. При цьому принципово досягнути об'єктивності оцінки загальної економічної ситуації в країні, що дасть системне уявлення про мотивацію поведінки іноземного інвестора і відобразить важелі впливу на остаточне рішення щодо перспектив інвестування. Сприятливий інвестиційний клімат є безальтернативною основою підвищення ролі іноземного інвестування у процесах розвитку України та її інтеграції у світову економіку.

Література

1. Батура О. В., Комарова К. В. Іноземні інвестиції: монографія. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. — 179 с.
2. Вигран К. І. Структура та динаміка міжнародної інвестиційної ді-

- яльності України / К. І. Вигран // Економічні науки. — 2012. — № 4. — С. 1–4.
3. *Державний комітет статистики України* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
 4. *Доклад о мировых инвестициях: Политика в области ПИИ в целях развития: национальные и международные аспекты. Обзор.* — ООН, Нью-Йорк и Женева, 2003. — 59 с.
 5. *Загірняк Д. М., Рубанова Є. К.* Проблеми іноземного інвестування в економіку України / Д. М. Загірняк, Є. К. Рубанова. — Луганськ, 2011. — С. 1–9.
 6. *Колісник О. Я.* Кон'юнктура міжнародного інвестиційного ринку та проблеми залучення іноземних інвестицій в Україну / О. Я. Колісник // Інноваційна економіка. — 2012. — № 2. — С. 173–179.
 7. *Кузенко О.* Динаміка залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України в умовах фінансової кризи. — 2012. — С. 1–3.
 8. *Про соціально-економічне становище України за січень–жовтень 2011 року* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.tbpb.com.ua/>
 9. *Федоренко В. Г., Проценко Т. О., Солдатенко В. В., Степанов Д. В.* Економічні та організаційно-правові аспекти іноземних інвестицій в Україні: монографія. — Ірпінь: НА ДГІС України, 2004. — 398 с.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Питання якості займають важливе місце в Європейській політиці здоров'я Всесвітньої організації охорони здоров'я. Серед сформульованих Європейським бюро ВООЗ завдань щодо досягнення здоров'я для всіх завдання № 31, сформульовано як “Якість обслуговування й відповідна технологія”, зазначає: “...всі держави-члени повинні мати відповідні структури й механізми для забезпечення безперервного підвищення якості медико-санітарної допомоги й удосконалювання відповідного розвитку й використання технології охорони здоров'я” [1]. Забезпечення якості під час надання медичної допомоги у більшості країн розглядається як основа національної політики у сфері охорони здоров'я. У багатьох країнах прийняті і діють програми забезпечення якості медичної допомоги. Серед країн, що мають найбільші досягнення у цій сфері, варто назвати США, Нідерланди, Велику Британію, Іспанію, Канаду, Японію [2].

Поліпшення якості медичної допомоги в Україні — одна з найак-

туальніших проблем сьогодення. В Національному плані дій щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”, затвердженому Указом Президента України, а також у постанові Кабінету Міністрів України “Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні” визначено основні напрями реформи медичного обслуговування, що включають підвищення доступності медичних послуг, підвищення якості медичних послуг, підвищення ефективності державного фінансування [3].

Нині нагальним завданням в Україні є реформування, фактично — створення нової системи охорони здоров'я з якісною медичною допомогою.

Якісне медичне обслуговування — це обслуговування, заради якого ресурси організуються таким чином, щоб максимально ефективно і безпечно задовольняти потреби тих, хто потребує допомоги, проводити

профілактику і лікування без зайвих витрат, відповідно до вимог та можливостей сучасного рівня розвитку науки [4, 5].

Безперервне підвищення якості передбачає комплексний, інтегрований і динамічний підхід до покращення якості, спрямований на поліпшення результатів роботи системи в цілому, постійну модифікацію і вдосконалення самої системи, а не виявлення і покарання працівників, практика або результати роботи яких не відповідають встановленим нормам.

У рекомендаціях Європейського регіонального бюро ВООЗ під час формування системи управління якістю медичної допомоги слід враховувати чотири основних компоненти: кваліфікація лікаря, оптимальність використання ресурсів, ризик для пацієнтів, задоволеність пацієнта наданою медичною допомогою [6].

В аналізі якості виокремлюють три основних компоненти: аналіз професійних якостей лікаря, забезпеченості медичним устаткуван-

ням і персоналом, умов організації й фінансування (якість структури), аналіз медичних технологій (якість процесу), аналіз результатів (якість результатів).

Під забезпеченням якості варто розуміти медичні заходи, спрямовані на досягнення заданого рівня якості. Незалежно від характеру забезпечення якості, неодмінним є реалізація таких моментів: визначення проблем і пріоритетів надання медичної допомоги; формування специфічних для області аналізу проблем критеріїв якості (установлення стандартів) і визначення мети; ретроспективний і поточний аналіз ситуації, медичних документів і збір інформації; аналіз установлених проблем і підготовка рекомендацій для прийняття рішень; впровадження рекомендацій на практиці; оцінка досягнутих результатів [7, 8].

Система якості надання медичної допомоги є багатокомпонентною, яку можна класифікувати за двома напрямками (див. табл.).

Складові системи якості медичної допомоги

	Складові компоненти якості	
	об'єктивний компонент	суб'єктивний компонент
Якість структури	Матеріально-технічна база Медичне обладнання та інструментарій Стандартизованість методик надання допомоги Лікарські засоби та товари медичного призначення: умови та терміни зберігання Кваліфікаційний рівень управлінського та медичного персоналу	
Якість процесу	Дотримання технологій діагностики, лікування, профілактики Механізми взаємодії структурних підрозділів Дотримання принципів біоетики	
Якість результатів	Система показників діяльності відображена кількісними даними	Сприйняття та оцінка пацієнтом або його законним представником

Перший напрям відображає якість структури, процесу та результатів. Другий напрям орієнтований на об'єктивний та суб'єктивний компоненти якості. Об'єктивний компонент включає технічну якість медичної допомоги, суб'єктивний — сприйняття пацієнтом якості наданої медичної допомоги.

Якість структури — це складова якості медичної допомоги, що описує умови її надання. Якість структури визначається на двох рівнях.

Перший рівень — це рівень закладу охорони здоров'я в цілому з його матеріально-технічною базою, кадровим забезпеченням, організацією роботи, сервісними умовами. Умови надання медичної допомоги в установі можуть оцінюватися самим лікувально-профілактичним закладом, органом управління охороною здоров'я, суб'єктами, які оплачують надані медичні послуги. Найбільш повне оцінювання проводиться в процесі ліцензування та акредитації закладів охорони здоров'я.

Другий рівень якості структури — це рівень кожного медичного працівника закладу. На цьому рівні оцінюються професійні якості медичного працівника. Процедура оцінки полягає у здачі іспитів і заліків по закінченні проходження тієї або іншої форми післядипломної підготовки, а також атестації медичного персоналу.

Якість технології — це складова якості медичної допомоги, що описує процес надання медичної допомоги.

Якість технології визначає алгоритм надання медичної допомоги від моменту постановки діагнозу до

закінчення лікування й характеризує, наскільки був оптимальний комплекс лікувально-діагностичних заходів конкретному хворому. При цьому передбачається, що обсяг виконаних маніпуляцій має бути не менше і не більше оптимального, а послідовність їхнього виконання строго витримана. Якщо на лікування хворого було витрачено більше засобів, ніж це необхідно, така допомога не буде визнана якісною, навіть при досягненні хороших результатів лікування.

Якість технології оцінюється тільки на одному рівні — стосовно конкретного пацієнта з урахуванням клінічного діагнозу, видів супутньої патології, віку хворого й інших біологічних факторів.

Одним з параметрів, що характеризують якість технології, може бути наявність або відсутність лікарських помилок.

Якість результату — це складова якості медичної допомоги, що описує результат надання медичної допомоги, тобто відношення фактично досягнутих результатів до планованого.

Залежно від оцінюваного об'єкта під планованими результатами розуміють: динаміку стану здоров'я конкретного пацієнта; результати лікування всіх хворих у лікувально-профілактичному закладі за звітний період; стан здоров'я населення території.

Тому якість результату можна оцінювати за трьома рівнями.

Перший рівень якості результату медичної допомоги — це рівень конкретного хворого, коли оцінюється, наскільки досягнуті результати лікування цього пацієнта наближені до

можливих результатів його лікування, з урахуванням клінічного діагнозу, віку і т. д.

Другий рівень якості результату медичної допомоги — рівень усіх пацієнтів, які звернулися в заклад охорони здоров'я за який-небудь період (як правило за рік). У практиці лікувальних установ використовується безліч параметрів, що характеризують якість результату лікування. Особливе місце серед них займають: летальність, післяопераційна летальність, частота післяопераційних ускладнень.

Третій рівень якості результату медичної допомоги охоплює населення в цілому, тобто якість результату медичного обслуговування населення. Цей рівень оцінки якості результату характеризують показники здоров'я населення (захворюваності, смертності, дитячої смертності, народжуваності тощо).

Усі складові якості пов'язані між собою й впливають один на одного. За низького рівня якості структури досить складно забезпечити прийнятний рівень якості технології. Порушення технології діагностики й лікування здебільшого призводить до несприятливих результатів лікування. Високий рівень якості структури — тільки потенційна, але не завжди реалізована можливість мати високий рівень якості технології й результату. Таку взаємозалежність визначають як “принцип негативу”.

У країнах Євросоюзу кілька років поспіль для суспільства відкрито систему оцінки якості медичної допомоги. Щорічно складається рейтинг медичних закладів за бальною системою, який дає можливість оцінювати

рівень відкритості національних систем охорони здоров'я для споживачів медичних послуг. Відповідно до Європейського індексу медичних послуг відкритість систем охорони здоров'я визначається за критеріями, які відображають можливість пацієнту реалізувати свої права. Наприклад, у Данії медичним закладам надається категорія зірковості, в якій враховується не тільки медичний сервіс та комфорт, а й рівень смертності та лікарських помилок. Крім того, у країнах Євросоюзу діє суспільна організація “Ініціативна група споживачів медичних послуг” [9].

Для України в контексті вдосконалення управління якістю медичної допомоги пріоритетними є вимоги, визначені стратегією ВООЗ та ЄС, а саме: доступність; безпечність; ефективність; орієнтованість на пацієнта; вчасність; раціональність; справедливність [1].

У більшості європейський країн поняття якості медичних послуг розглядають у вигляді комплексу таких показників: ефективність; економічність; адекватність. Під ефективністю розуміють співвідношення реально отриманого результату з результатом, що міг би бути отриманий в ідеальних умовах. Під економічністю розуміють відношення реальних витрат до нормативної вартості. Критерій адекватності — співвідношення між наданою медичною допомогою й медичною допомогою, якої потребує пацієнт.

При цьому критерій “адекватність” складається з декількох понять [9]:

- науково-технічний рівень використання сучасних медичних

знань і технологій у лікувально-діагностичному процесі;

- своєчасність — співвідношення між часом надання медичної допомоги й часом виникнення потреби в певній послугі до часу надання медичної послуги й потреби, якби система працювала в ідеальних умовах;
- доступність медичної допомоги — співвідношення між кількістю осіб, які отримали медичну допомогу до кількості осіб, які мали потребу в медичній допомозі;
- достатність — мінімальний споживчий кошик медичних послуг, достатній для якісної й адекватної медичної допомоги, і який не знижує її ефективності.

Таким чином, створення системи якості медичної допомоги має такі аспекти:

- політичний, пов'язаний з визначенням пріоритетів та прийняттям рішень у сфері нормативно-правового регулювання, ресурсного забезпечення та здійснення державного управління;
- соціальний, пов'язаний із задоволенням очікувань населення та прагненнями працівників медичної галузі;
- організаційний, пов'язаний з покращанням менеджменту в медичних установах, розвитком систем якості, стандартизації, метрологічного забезпечення.

Література

1. WHO/EUR/RC: Новая европейская политика здравоохранения // Здоровье — 2020 — WHO/EUR/RC. — 2011 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0020/.../RC61_rInfDoc4.pdf
2. Legido-Quigley H. Assuring the quality of health care in the European Union. A case for action [Electronic resource] / Legido-Quigley H., McKee M., Nolte E., Glinos I.A. WHO/EUR/RC., 2008. — Access mode: www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0007/98233/E91397.pdf...
3. Указ Президента України, Програма економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” від 27 квіт. 2011 р. № 504/2011.
4. Глухов Г. Н. Система гарантий качества в здравоохранении / Г. Н. Глухов, Ю. В. Шиленко, В. К. Леонтьев // Экономика здравоохранения. — 1998. — № N2/26. — С. 14–19.
5. Нагорна А. М. Проблема якості в охороні здоров'я / А. М. Нагорна. — Кам'янець-Подільський: Абетка-НОВА, 2002. — 381 с.
6. *How can hospital performance be measured and monitored?* Copenhagen, WHO Regional Office for Europe (Health Evidence Network report), 2003 [Electronic resource] — Access mode: <http://www.euro.who.int/document/e82975.pdf>
7. Баєва О. В. Менеджмент та організація роботи лікувально-профілактичних закладів: навч. посіб. Ч. 2 / О. В. Баєва, В. І. Чебан. — Чернівці: БДМУ, 2013. — С. 146–227.
8. Назаренко Г. И. Управление качеством медицинской помощи / Г. И. Назаренко, Е. И. Полубенцева. — М.: Медицина, 2000. — 368 с.
9. Шарабчиев Ю. Т. Доступность и качество медицинской помощи: слабые стороны успеха / Ю. Т. Шарабчиев, Т. В. Дудина // Медицинские новости. — 2009. — № 12. — С. 6–12.

БЮРОКРАТИЧНИЙ ПІДХІД ОПЛАТИ ПРАЦІ В СЕКТОРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Однією з причин низької якості медичної допомоги у Програмі економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” було визнано відсутність мотивації медичних кадрів до якісної праці.

Мотивація може мати як фінансову, так і нефінансову форму. Відповідно до законодавства медичним працівникам не передбачено виплату матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань, надбавки за престижність праці, грошової винагороди за сумлінну працю і зразкове виконання обов'язків тощо [10].

Брак коштів у державному бюджеті на соціальний захист зумовлює фактичну відсутність умов для професійного та особистого зацікавлення медичних працівників у своїй роботі. Небажання цікавитись новинками в науковій літературі за власні кошти, відвідувати конференції за власні кошти, займатися професійним удосконаленням зумовлює низький рівень надання медичної допомоги в Україні.

Особлива увага до медичних кадрів не набула належної ваги на

рівні законодавчих актів Верховної Ради України та рішень Кабінету Міністрів України. Основний тягар підтримки медичних фахівців наразі лежить на Міністерстві охорони здоров'я та місцевій владі [11].

Моделі оплати праці в секторі охорони здоров'я України повністю відповідають традиційному бюрократичному підходу: медичні працівники отримують фіксовану зарплатню, яка розраховується за однорідними схемами на національному рівні.

Така схема ґрунтується на персональних характеристиках та певних специфічних особливостях посад, які обіймають ті чи інші працівники.

На сьогодні важливу роль у процесі визначення розміру зарплатні відіграють саме персональні характеристики. Зарплатня визначається з розрахунку на стандартний розмір окладу (“розряд”), пов'язаний з посадою, яку обіймає працівник в організації, а також професійного статусу посадової особи (“категорія”). Додаткові премії за академічну діяльність чи звання (наприклад, “Заслуженого лікаря України”) також визначають зростання зарплатні [10].

Окрім зарплатні медичні працівники також отримують додаткові гроші, зважаючи на важливість обов'язків, які на них покладаються в рамках організації, або на тип підрозділу чи закладу, в якому вони працюють (наприклад, радіаційна загроза та будь-які інші завдання підвищеної складності).

Нормативно-правова база України передбачає оплату на основі посадових окладів, затверджених Кабінетом Міністрів України і враховує лише відпрацьований час, проведений на робочому місці. Це, безперечно, зумовлює відсутність у медичних працівників будь-яких мотивацій до підвищення рівня якості та в керівників медичних закладів до збільшення обсягів послуг, адже методи оплати праці не залежать від об'єктивної оцінки результатів діяльності та необхідності їх покращувати.

Заробітна плата працівників охорони здоров'я є однією з найнижчих серед працівників інших галузей економіки і знаходиться на передостанньому місці перед сільським господарством [11].

Досі так і не було прийнято підготовлену МОЗ України постанову КМУ "Про підвищення престижності праці медичних та фармацевтичних працівників, які працюють у державних і комунальних закладах охорони здоров'я, що розташовані у селах та селищах міського типу".

Указом Президента України було передбачено внесення в 2011 р. змін до Постанови КМУ № 1361 від 26.03.2006 щодо надання одноразової адресної грошової допомоги не лише випускникам вищих навчальних закладів, які здобули освіту за

напрямами і спеціальностями педагогічного профілю, а й випускникам медичних вищих навчальних закладів. Однак ці зміни внесені не були. Натомість було видано Наказ МОЗ України № 390 від 28.05.2012 р., відповідно до якого випускники-медики та фармацевти, які зобов'язуються відпрацювати не менше трьох років у сільській місцевості і селищах міського типу, а також на посадах лікарів загальної практики, дільничних лікарів-педіатрів і лікарів-терапевтів, мають право на одноразову адресну грошову допомогу в п'ятикратному розмірі мінімальної заробітної плати [9].

З 1 січня 2012 р. медичні та фармацевтичні працівники державних і комунальних закладів отримують допомогу на оздоровлення у розмірі посадового окладу при наданні щорічної відпустки.

Пунктом 4 Прикінцевих положень Закону України "Про Державний бюджет України на 2013 рік" встановлено, що у 2013 р. норми і положення пунктів ж) та і) ст. 77 "Основ законодавства України про охорону здоров'я" застосовуються у порядку та розмірах, встановлених Кабінетом Міністрів України, виходячи з наявних фінансових ресурсів Державного бюджету України та бюджету Пенсійного фонду України на 2013 рік. Тобто знову держава не має ресурсів навіть під час проведення реформи [1; 2; 8].

Підсумовуючи виконання ухвалених Президентом України заходів щодо реформування системи охорони здоров'я, варто відзначити, що реалізація окремих кроків вже відкладена, а деякі кроки виконуються, але

із запізненням. Загалом, визначені складові модернізації медичної сфери вимагають втілення, і найбільшою перешкодою для їх упровадження є недостатнє фінансове забезпечення передбачених Програмою економічних реформ заходів. Також всупереч визначеній в Указі Президента України системності та плановості проведення заходів їх виконання відбувається не завжди злагоджено та вчасно. У той час як моделі оплати праці в Україні занадто жорсткі та не прив'язані до оцінки результатів діяльності, кар'єрні шляхи визначено розмито, а чіткого та прозорого зв'язку між ними та оцінкою результатів діяльності не простежується. Як наслідок, така практика є неефективною в процесі становлення належних стандартів поведінки. Загалом, між посадами лікаря та головного лікаря в медичних закладах існує два ієрархічні кроки: посада завідувача відділення та заступника головного лікаря. Призначення на обидві дані посади значною мірою залежить від головного лікаря. Призначені особи можуть бути внутрішніми кадрами чи зовнішніми кандидатами; після призначення таких осіб практично неможливо звільнити чи понизити [11].

На сьогодні в Україні посади керівників медичних закладів можуть обіймати виключно лікарі. Нині така ситуація не вносить жодних суперечностей, але в майбутньому, у випадку збільшення потужності медичних закладів в Україні та надання їм більшої автономії в управлінських та фінансових питаннях (наприклад, можливість позичати кошти), цей аспект може стати проблемним, так як

клінічні компетенції стануть менш важливими для процесу управління такими закладами.

Зокрема, це стосується потужних медичних закладів, хоча ефективність “управління” не може вважатись результатом діяльності лише однієї окремо взятої особи. Це наштовхує на думку про важливість удосконалення систем управління (і системи управління кадрами, зокрема: оцінка результатів діяльності, запровадження нових моделей оплати праці, прозорого кар'єрного зростання та доступу до керівних посад, професійний розвиток та навчання) не лише для медичного, а й допоміжного персоналу.

Брак чітких посилянь на досвід роботи та оцінки результатів діяльності в процесі винесення рішень щодо підвищення працівника створює значні недоліки, тому що в такій ситуації неможливо обирати працівників із здатністю виконувати поставлені завдання, і перевага може надаватись персональній відданості. Це вимагає встановлення мінімальних вимог до кандидата та включення до вказаних вимог оцінки результатів попередньої діяльності.

Оскільки сучасні методи оплати праці медичних працівників не залежать від об'єктивної оцінки результатів діяльності, необхідно запровадити розподіл виплат співробітнику на:

- базову заробітну плату;
- коригуючі коефіцієнти до базової заробітної плати;
- надбавки на підставі оцінки результатів діяльності (кількість візитів або кількість пролікованих пацієнтів, результати лікування).

Виклик полягає в тому, щоб запровадити систему для досягнення найвищого можливого рівня результативності діяльності медичного закладу.

Зважаючи на це, слід визнати, що надзвичайно великої ваги набуває ефективна співпраця медичних працівників у рамках багатопрофільної команди.

Водночас такі показники значно простіше виміряти, ніж персональну результативність роботи.

У системах оплати праці слід звертати значно більше уваги на оцінку командної роботи (здійснюючи таким чином тиск з боку одних членів команди на тих, чиї результати діяльності є незадовільними) [11].

Систему оплати праці слід розробити таким чином, щоб, зважаючи на міру важливості організаційних обов'язків, розширювалась сфера застосування преміальних, що пов'язані з оцінкою результатів діяльності.

Зазначені та інші аспекти становлять сутність мотивації, яку слід впровадити українською владою.

Література

1. Закон України “Основи законодавства України про охорону здоров'я” № 2801-XII від 19.11.1992 р.
2. Закон України “Про Державний бюджет України на 2013 рік” № 5515-VI від 06.12.2012 р.
3. Указ Президента України “Про Національний план дій на 2011 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” № 504/2011 від 27 квітня 2011 року.
4. Указ Президента України “Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” № 128/2013 від 12.03.2013 р.
5. Постанова Кабінету Міністрів України “Про надання одноразової адресної грошової допомоги деяким категоріям випускників вищих навчальних закладів” № 1361 від 26 березня 2006 р.
6. Постанова Кабінету Міністрів України “Питання оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери” № 524 від 11 травня 2011 р.
7. Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я, що є учасниками пілотного проекту з реформування системи охорони здоров'я” № 209 від 5 березня 2012 року.
8. Постанова Кабінету Міністрів України “Про бюджет Пенсійного фонду України на 2013 рік” № 101 від 11 лютого 2013 р.
9. Наказ МОЗ України “Про затвердження Порядку надання одноразової адресної грошової допомоги випускникам вищих навчальних закладів, які здобули освіту за напрямками і спеціальностями медичного та фармацевтичного профілів” № 390 від 28.05.2012 р.
10. Черненко З., Тесленко В. Права медичних працівників в світлі реформи охорони здоров'я // Аналітична записка. Інститут Економічних Досліджень та Політичних Консультаций. — 2013. — С. 12.
11. Роль управління кадровими ресурсами у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України // Представництво Європейської Комісії в Україні. — К., 2009.

ДИНАМІЧНА МОДЕЛЬ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ У ЗАВДАННІ УПРАВЛІННЯ

Зміни в економіці країни призвели до нових умов функціонування медичних закладів: змінилися джерела фінансування, розвивається система медичного страхування, ввійшли в життя такі поняття, як товарно-грошові відносини, угоди. Пацієнт тепер розглядається як споживач медичних послуг. За умов існування певної конкуренції між медичними закладами різних форм власності зростає роль інформаційних технологій, зокрема в розробці оптимальної стратегії поведінки установи, керування нею.

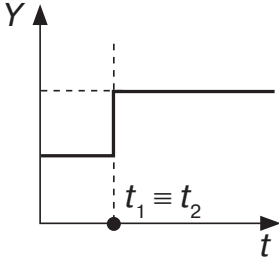
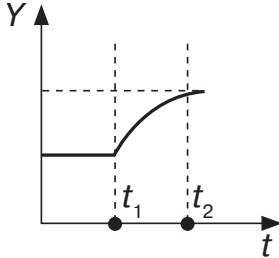
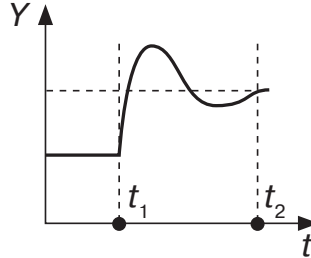
За таких умов медичний заклад можна розглядати як відкриту систему, що взаємодіє із значною кількістю зовнішніх процесів, два з яких — найважливіші: потік хворих та потік грошових коштів. Оптимальність поєднання потоку пацієнтів і потоку грошових коштів значною мірою визначається управлінськими рішеннями та якістю надання медичної допомоги. Саме через якість досягаються цілі управління медичним закладом: оптимальна динаміка роз-

витку і успіху закладу в конкурентному середовищі, підвищення якості надання медичних послуг, покращення здоров'я нації [1].

Моделювання поведінки системи широко застосовується для знаходження оптимального управління на основі системного і комплексного підходів. Рішення таких завдань пов'язане із застосуванням моделей, під якими розуміється представлення в математичній формі властивостей, взаємозв'язків, структурних і функціональних параметрів системи [2]. Динамічні моделі дають можливість простежити процес переходу від початкового стану до кінцевого у часі і таким чином оперативно коректувати поведінку системи у разі необхідності — погіршення показників якості. Приклади деяких статичних та динамічних моделей наведено в таблиці.

У таблиці позначено: Y — валовий внутрішній продукт; K — основні виробничі фонди; L — чисельність зайнятих працівників; C — фонд невиробничого споживання; c — схиль-

Статичні та динамічні моделі

Статичні моделі	Динамічні моделі	
	модель Кейнса (1-го порядку)	модель Самуельсона-Хікса (2-го порядку)
Мультиплікативна функція економіки США за 1980–1995 рр.: $Y = 2,248 \cdot K^{0,404} \cdot L^{0,803}$	ВВП у разі, коли запланований випуск дорівнює попиту: $Y_{t+1} = \underline{C} + cY_t + I$	ВВП у разі, коли інвестиції пропорційні зростанню ВВП: $Y_{t+1} = \underline{C} + cY_t + r(Y_t - Y_{t-1}) + I$
Еквівалент у ТАУ: статична ланка $Y = kU$	Еквівалент у ТАУ: аперіодична ланка $T \frac{dY}{dt} + Y(t) = kU(t)$	Еквівалент у ТАУ: коливальна ланка $T^2 \frac{d^2Y(t)}{dt^2} + 2\zeta T \frac{dY(t)}{dt} + Y(t) = kU(t)$
Реакція моделі на зміну параметрів (перехід у часі з одного стану в інший)		
		

ність до споживання; I — внутрішні інвестиції; Y_{t-1}, Y_t, Y_{t+1} — послідовні значення, які Y приймає в часі; r — коефіцієнт акселерації; T — стала часу; ζ — коефіцієнт демпфування; k — коефіцієнт пропорційності; t — час.

Існують і застосовуються також моделі Леонтьєва, Неймана та ін.

З наведеного видно, що статична модель дає змогу обчислити стан Y об'єкта лише у початковий та кінцевий момент часу і не може дати інформації про характер та тривалість перехідного періоду між ними. Модель першого порядку дає змогу не тільки визначити кінцевий стан об'єкта, а й тривалість перехідного періоду, але тільки для монотонних, плавних (так званих аперіодичних) процесів переходу з одного стану в інший. Нарешті, модель другого по-

рядку може визначати всі попередні показники та характеристики і для перехідних процесів, що можуть мати коливальний, періодичний характер. З практичної точки зору подальше підвищення порядку моделі хоча й підвищує її адекватність, але зростаючі при цьому обчислювальні труднощі та похибки можуть унеможливити практичне використання такої моделі.

Для вибору динамічної моделі функціонування медичного закладу та цільової функції оптимальності управління застосовано підхід вирішення аналогічної споживчої задачі теорії корисності [3]. Формалізований аналіз поведінки споживача у цій задачі передбачає визначення функції корисності як певного співвідношення обсягів споживаних

благ і рівня корисності, що досягається споживачем. У нашому випадку це витрати пацієнта на лікування та міра одужання відповідно.

Таким чином, критерій якості отримання споживачем медичних послуг можна представити так:

$$J_1 = k \cdot (1 - e^{-tK_2}) - K_1 \cdot F_{in} \cdot t,$$

де F_{in} — фінансові витрати споживача на лікування за одиницю часу; k — коефіцієнт задоволення пацієнта результатами надання медичних послуг; K_1 — коефіцієнт відносної вартості послуг: $0 \leq K_1 \leq 1$; K_2 — коефіцієнт якості медичних послуг:

$$K_2 = k_{kn} \cdot k_{mex},$$

де k_{kn} — коефіцієнт кваліфікації медичного персоналу; k_{mex} — коефіцієнт досконалості медичної техніки, постачання витратних матеріалів та ін., $k \cdot (1 - e^{-tK_2})$ — складова, що характеризує якість медичних послуг (одужання); $K_1 \cdot F_{in} \cdot t$ — витрати на медичні послуги.

Складові критерію якості надання медичних послуг представлено на рис. 1.

З рисунку видно, що витрати пацієнта на медичні послуги з часом зростають, а стан одужання, зумовлений якістю наданих медичних послуг, не може нескінченно зростати. Він об'єктивно обмежений фізіологічно і тому апроксимується експонентою. Сума цих складових (J_1) має максимум, при досягненні якого пацієнт має прийняти рішення про доцільність подальшого лікування, порівнюючи досягнутий ефект лікування зі своїми фінансовими можливостями.

З рис. 2 можемо побачити, що надмірна вартість надання медичних послуг призводить лише до фінансових витрат, зменшуючи досягнутий результат лікування — максимум критерію якості надання медичних послуг J стає меншим.

З другого боку, підвищення коефіцієнта якості медичних послуг K_2 сприяє прискоренню задоволення пацієнта результатами лікування при однакових фінансових витратах (див. рис. 3).

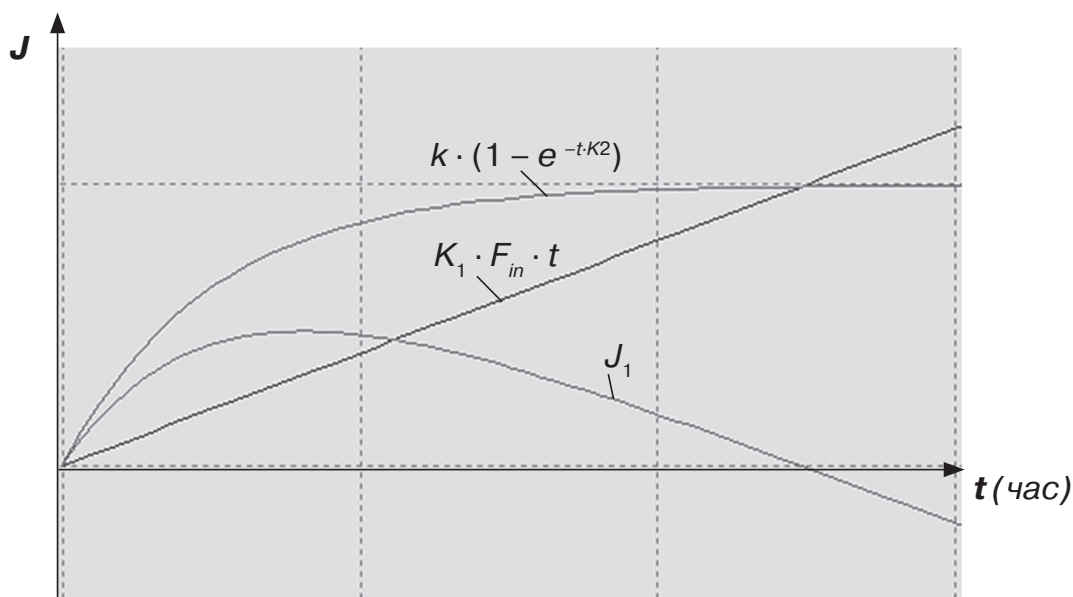


Рис. 1. Складові критерію якості надання медичних послуг J залежно від часу t

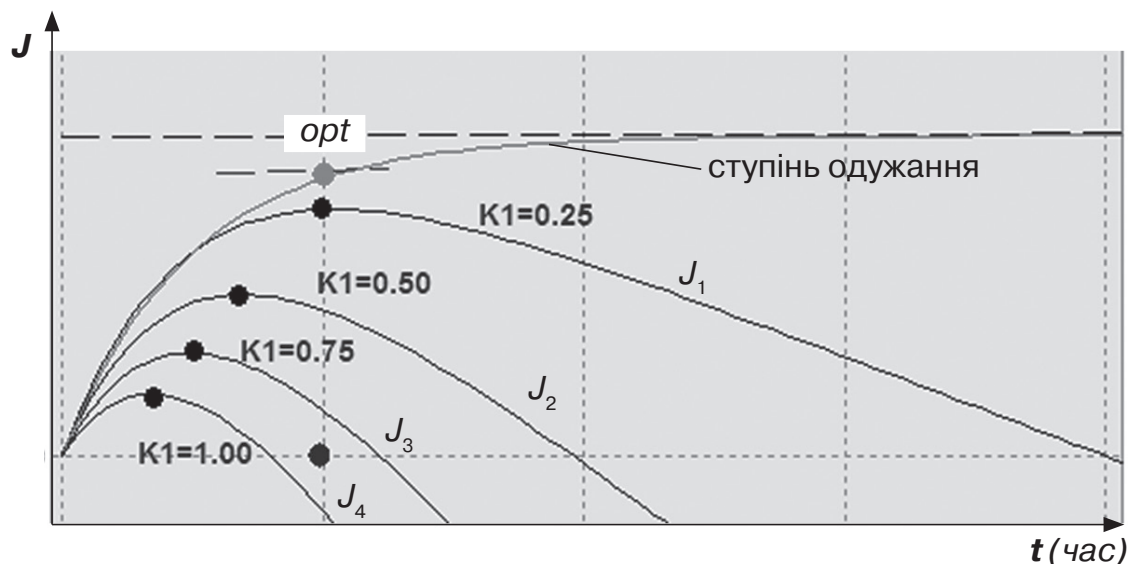


Рис. 2. Залежність критерію якості отримання медичних послуг J_1 залежно від вартості послуг: K_1

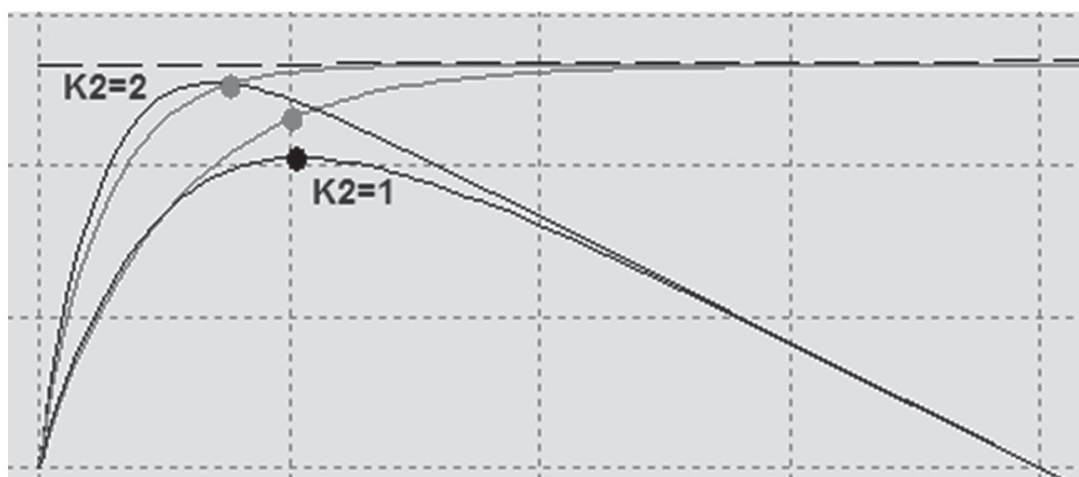


Рис. 3. Залежність критерію якості отримання медичних послуг J_1 залежно від коефіцієнта K_2 якості лікування

Таким чином, запропонована динамічна модель медичного закладу дає змогу моделювати поведінку та оперативно обчислювати оптимальну стратегію медичного закладу в конфліктних економічних задачах теорії ігор, дослідження операцій та оптимального управління. Модель було успішно використано при моделюванні конкурентної ситуації на ринку медичних послуг між медичними закладами державної та приватної форми власності.

Література

1. Мартиненко Л. В. Якість медичної допомоги пацієнту — якість життя медика // Жіночий лікар. — 2006. — № 1. — С. 36 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://z-l.com.ua/ua/article/75>
2. Кігель В. Р. Математичні методи прийняття рішень у ефективному підприємстві. Наукове видання, Ін-т економіки, управління та господарського права. — К., 1999. — 272 с.
3. Фрейлина Е. В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е. В. Фрейлина; под ред. Ю. В. Гусева. — М.: Изд-во "Омега-Л", 2008. — 367 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

Наукове видання

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції,
присвяченої 25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Відповідальний редактор *Ю. А. Носанчук*

Коректор *Н. К. Чумаченко*

Комп’ютерне верстання *Н. В. Коваленко*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 19.06.14. Формат 70×100¹/₁₆. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Ум. друк. арк. 20,64. Обл.-вид. арк. 15,15. Наклад 300 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП “Видавничий дім “Персонал”

03039, Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб’єктів
видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.

Надруковано в друкарні ДП “Видавничий дім “Персонал”