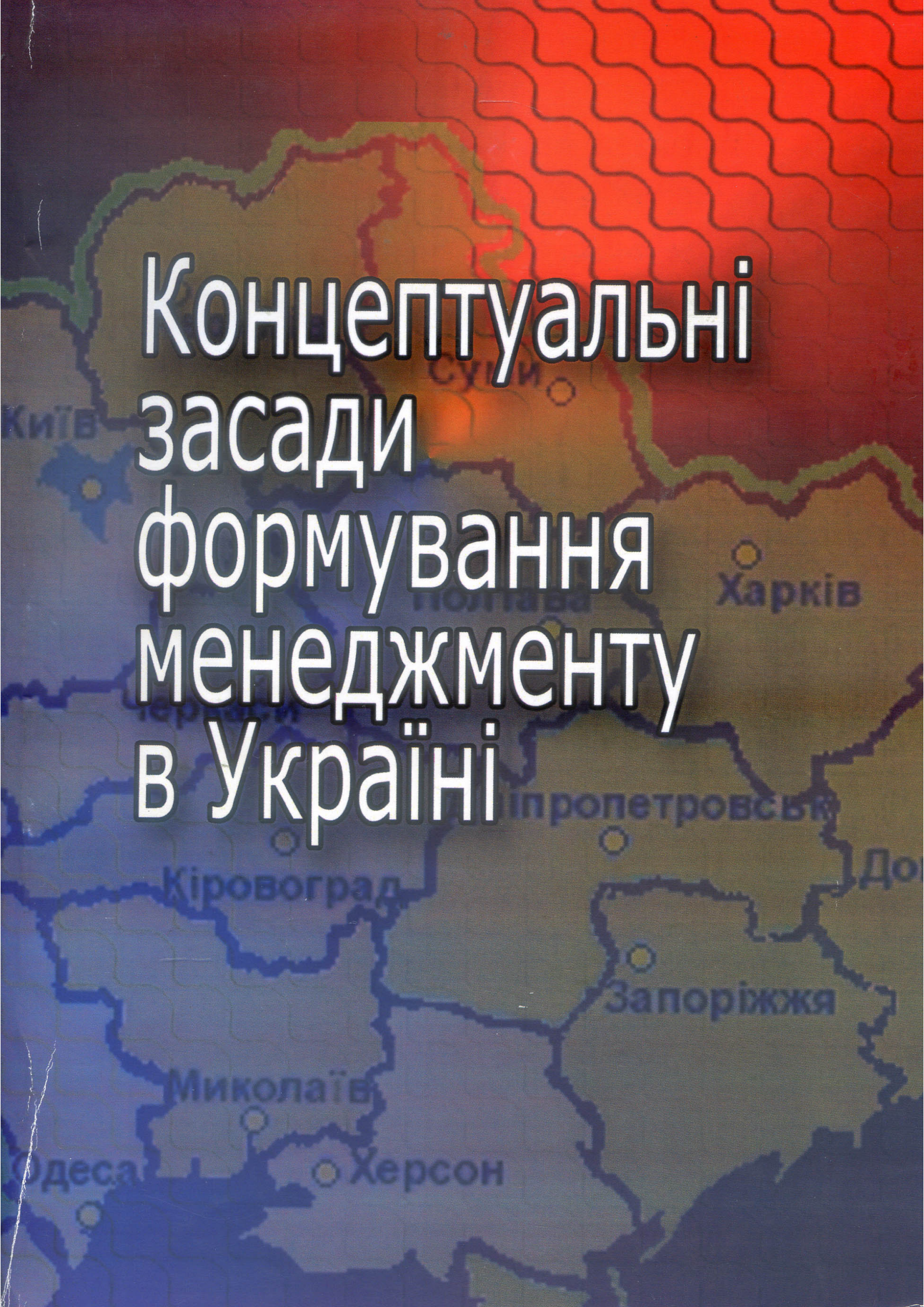
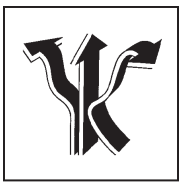
Концептуальні засади формування менеджменту в Україні



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Матеріали Четвертої
Всеукраїнської наукової конференції,
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

ББК 65.9(4УКР)290-2я43
К65

Видання здійснене в рамках проекту "Наукові праці МАУП"

К65

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. В. Старих. — К.: ДП "Видавничий дім "Персонал", 2013. – 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися 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

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2013
© ДП "Видавничий дім "Персонал", 2013

ЗМІСТ

Г. А. Дмитренко
Нарощування соціального капіталу як імператив демократизації державного управління в Україні 7

Н. М. Терещенко
Техніка моніторингу і критерії оцінювання методів та результатів управлінської діяльності 18

В. П. Сладкевич, Т. М. Товстуха
Використання конкурентних переваг українськими підприємствами 25

С. С. Бойко
Функції адміністративно-державного управління 28

Н. І. Новальська
Організація та активізація самостійної роботи студентів 34

Н. М. Суліма
Стан ефективності виробництва зерна та напрями її підвищення 40

І. Б. Чудаєва
Основні моделі технопаркових структур 44

Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко
Інфраструктура: теоретичний аспект та економічне значення 47

Т. С. Мринська, О. О. Ломінська
Концептуальні засади побудови ефективної структури управління податкової служби України 53

В. Ф. Максимчук
Бюджетні системи як інструмент якості управлінських функцій 57

В. В. Шелест
Конкурентна розвідка як складова забезпечення фінансової безпеки довірчих товариств 61

Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко
Стан та перспективи розвитку маркетингу транспортних послуг 65

М. І. Філіппов, С. Г. Гашимов
Сучасний стан розвитку інноваційної сфери в Україні 74

Л. А. Бовш
Концепції маркетингу в розвитку підприємств житлового господарства України в сучасних умовах господарювання 80

С. М. Марченко
Дослідження стану логістичного менеджменту на підприємствах різних форм власності 84

Л. В. Романова
Напрями формування маркетингового управління в Україні 90

К. В. Пічик
Семплінг як інструмент маркетингових комунікацій 94

В. П. Сладкевич, О. Г. Александров
Формування маркетингової стратегії підприємства 98

Б. В. Семерей
Особливості проведення кадрової політики на охоронних підприємствах в умовах конкуренції 102

Н. Г. Швець
Роль та місце ергономіки в підготовці сучасних менеджерів 110

Л. В. Бірдус
Зарубіжний досвід проведення атестації персоналу 114

В. М. Колпаков
Проблеми методологічного сервісу системи самоменеджменту керівника 117

Л. А. Дяченко
До питання про організаційні підходи управління трудовим колективом та їх взаємозв'язок із рівнем прибутку підприємства 120

І. М. Николин
Нематеріальне стимулювання продуктивності трудової діяльності в умовах сучасного виробництва 123

Л. С. Дорошенко
Особливості формування трудового потенціалу в умовах трансформації економіки. 126

М. В. Колпаков
Самоменеджмент у системі економічних відносин персоналу підприємств 130

Л. В. Бірдус, Д. Т. Віннічук
Організація діяльності управлінського персоналу молочної ферми 133

Н. І. Лапицька
Роль кадрового діловодства в системі управління персоналом 138

Н. Г. Чайка
Необхідні вміння сучасних менеджерів як орієнтир для побудови освітніх програм підготовки магістрів за спеціальністю "Адміністративний менеджмент" 143

Л. В. Старих
Досвід організації проходження наскрізної практики студентами спеціальності "Маркетинг", спеціалізації "Маркетинг медицини та фармації" 147

К. О. Ткаченко
Організаційно-економічні механізми підготовки фахівців водного транспорту 151

Н. В. Головач
Структурно-функціональна модель професійної компетентності фахівця з управління персоналом та економіки праці 155

І. Я. Жабюк
Оцінка стану національної економічної безпеки в Україні 162

А. І. Бобунов, Т. В. Семенюк
Метод навчання фахівців ситуаційного менеджменту на підставі експертної інформації 166

С. Ф. Радзімовська
Формування та розвиток адміністративної культури 169

Н. О. Комісаренко
Топ-менеджери XXI століття 173

О. В. Куроченко, М. О. Левченко
Методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства 176

М. С. Дученко
Управління бізнес-процесами на підприємстві та їх оцінка 180

М. О. Левченко, М. С. Дученко
Методика оцінки потенціалу розвитку туризму в регіоні 184

В. В. Баєв
Менеджмент якості підприємств туристичної індустрії 187

М. О. Левченко, В. М. Левченко
Ефективність управління бізнес-процесами торговельного підприємства 191

Н. М. Левандовська
Аналіз впливу факторів на основні економічні показники роботи підприємства.....195

О. М. Січкар
Аналіз економічного потенціалу підприємства по виробництву товарів народного споживання 198

В. І. Гриценко
Формування системи ефективного корпоративного управління в Україні 201

Н. В. Недашковська
Аналіз фармацевтичного ринку України в аспекті асортименту антиретровірусних препаратів .. 206

І. А. Корінчевська
Принципи формування перспективної моделі розвитку служби охорони здоров'я матері та дитини 211

О. В. Баєва
Підготовка керівних кадрів у сфері охорони здоров'я: міжнародний досвід..... 215

Л. В. Старих
Підготовка фахівців з маркетингу медицини та фармації відповідно до вимог освітньо-професійної програми 222

І. В. Гуріна
Сучасний стан та перспективи розвитку фармацевтичного ринку України..... 226

Л. С. Головкова
Системне управління корпорацією в контексті розвитку регіону 231

О. В. Баєва
Біологічна природа керівництва та лідерства 236

В. М. Порохня
Управління знаннями — потенціал інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств галузі..... 240

А. О. Фісун
Інноваційний менеджмент: перспектива інтенсивного розвитку економіки України..... 244

Т. В. Самойленко
Реформы высшего образования в Украине: опыт и проблемы 249

А. О. Білоус
Соціально-психологічні виміри аналізу громадської активності та громадського лідерства 253

К. В. Павлов
Особенности управления экономикой в условиях воспроизводственных диспропорций 259

И. И. Климкова
Евроинтеграция в высшем образовании: о некоторых практических аспектах внедрения..... 263

С. О. Прокоф'єва
Розвиток компетенцій як основний об'єкт стратегічного управління персоналом 267

Л. В. Лазоренко
Особливості формування корпоративної культури підприємства 270

О. В. Баєва
Контролювання професійної компетенції фахівців з охорони громадського здоров'я та санітарної просвіти: досвід США 274

Ф. М. Файзрахманов
Оценка конкурентного статуса компании на основе результатов кластерного анализа рынка 282

А. В. Дмитрук,
І. Є. Шайдюк,
Ю. І. Черкасова
Європейський досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва 287

Г. А. ДМИТРЕНКО
д-р екон. наук, проф.
Інститут менеджменту та психології УМО НАПН України

НАРОЩУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ІМПЕРАТИВ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Безперечним фактом є те, що трансформаційні процеси в Україні протягом 20-ти років незалежності мають негативні наслідки, які відображаються по багатьох напрямах. Головні з них — це погіршення якості життя основної частини (критичної маси) населення країни, зниження їх політичного і соціального статусу, посилення ролі "гвинтиків" у системі управління суспільством як об'єктів маніпуляцій різних політичних сил та ін.

Фрагментарне, безсистемне здійснення трансформаційних процесів зумовило виникнення системної кризи в Україні, яка охопила всі сфери організації суспільства: політичну, економічну, соціальну, культурну (зокрема, освіту). Системна криза характеризується не тільки наявністю істотних суперечностей у кожній із зазначених сфер, а й їх взаємовпливом. Наслідком такого взаємопроникнення є неможливість вирішити проблеми в жодній зі сфер через вплив інших. Це нагадує "замкнене коло", виходу з якого начебто немає.

Очевидно, потрібна якась міцна суспільна основа, яка б стала джерелом тієї сили і розірвала це замкнене коло. За деякими спостереженнями, такою суспільною основою — джерелом "розривної сили" — може стати соціальний капітал країни. Але щоб це сталося, потрібно спочатку більш глибоко зануритися в його сутність і вивчити особливості вітчизняного соціального капіталу з позицій його потенційних можливостей, стати джерелом та імпульсом позитивних трансформаційних процесів в Україні.

Термін "соціальний капітал" виник у науковій літературі з 90-х років минулого століття і досить швидко привернув до себе увагу вчених різних країн, у першу чергу економічно розвинених. Одне з найвідоміших формулювань сутності соціального капіталу надав авторитетний політолог-аналітик США Ф. Фукуяма: "Соціальний капітал — це норми, неформальні норми та цінності, які роблять можливими колективні дії у групах людей. Це може бути як мала група... чи велика група, скажімо корпорація, чи... суспільство в цілому" [1]. Велику увагу соціальному капіталу з точки зору його впливу на економічний розвиток країни [2], соціальну політику [3], відтворення населення [4], фізичний капітал [5] приділяли вчені ближнього за-

© Г. А. Дмитренко, 2013

рубіжжя. Крім того, у працях російських учених розглянуто питання взаємозв'язку соціального капіталу і розшарування населення на бідних і багатих [6], також структури і функції соціального капіталу [7].

Серед вітчизняних учених, які так чи інакше приділяли увагу соціальному капіталу (В. Геєць, Т. Заяць, А. Колот, В. Куценко, Е. Лібанова та ін.), можна виокремити, на нашу думку, праці, в яких робляться спроби, по-перше, чітко структурувати соціальний капітал та ув'язати його з іншими видами капіталу (О. Грішнова [8]), по-друге, дослідити вплив його на здоров'я населення та виміряти його кількісною мірою (Н. Левчук [9]).

Врешті-решт усі вітчизняні дослідники соціального капіталу дійшли висновку, що запас цього капіталу в Україні дуже низький, а вплив його на модернізацію економіки, держави і суспільства в цілому дуже великий [10].

Але відкритим залишається питання особливостей соціального капіталу в Україні і можливостей його нарощування саме для забезпечення зазначеної вище і дуже потрібної країні модернізації, яку досить суттєво актуалізує у своїх наукових працях Е. Лібанова.

Тож виявимо основні чинники малого запасу соціального капіталу в Україні та обґрунтуємо концептуальні напрями його нарощування через відповідні управлінські дії.

Аналіз попередніх досліджень дав нам можливість визначити власну інтерпретацію поняття "соціальний капітал". Це — специфічна характеристика суспільства, яка відображає згуртованість людей, основою якої є довіра і взаємодопомога, які, у свою чергу, ґрунтуються на загальноусвідомлених нормах і цінностях, що сприяють їх об'єднанню й успішному вирішенню суспільних проблем спільними зусиллями.

Виходячи з цього, виникає необхідність визначитись, чому всі аналітики вважають, що в Україні дуже малий запас соціального капіталу? Відповідь на це питання потрібно шукати в причинах *роз'єднання громадян України*, маючи на увазі, що країна має дуже складне історичне минуле. Саме в історичному минулому країни потрібно шукати специфічні особливості нашого роз'єднання, тобто руйнування соціального капіталу. При цьому робити це чесно й відкрито, щоб усвідомити майбутні дії у напрямі зниження гостроти деяких з них без обвинувачення в цьому один одного.

Апріорно всю сукупність чинників, що роз'єднують громадян України, можна поділити на три групи, групування відбувається на таких історично-хронологічних позиціях.

Першу групу чинників становлять ті, які виникли тільки за період незалежності України (з 1991 до 2011 р.) як наслідок неефективних (у тому числі — політичних) дій. Мова йде про виникнення масової недовіри до влади, а також різке розшарування населення на бідних і багатих не за результатами праці, корисної для суспільства (рис. 1).

До другої групи чинників належать ті, історичне коріння яких виникло з 1939 р. (після приєднання Західної України до СРСР), а проявилося воно за роки незалежності

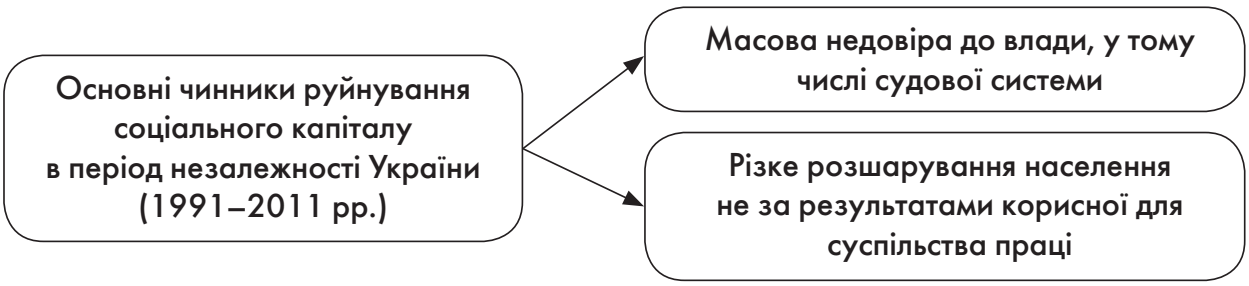


Рис. 1. **Перша група основних чинників роз'єднання громадян України як наслідок неефективних дій влади**

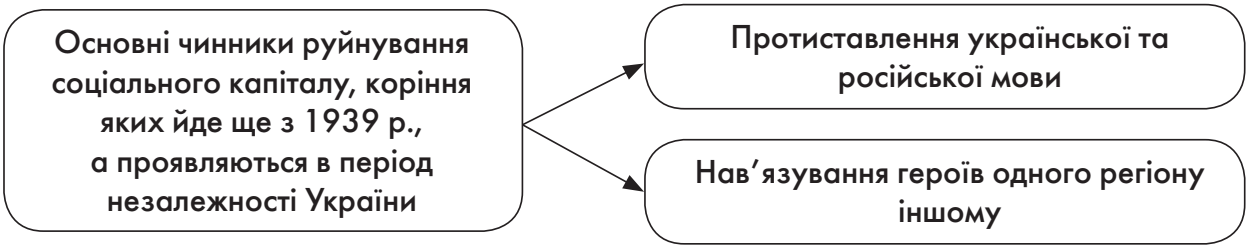


Рис. 2. **Друга група основних чинників роз'єднання громадян України як наслідок недавнього історичного минулого і неефективних дій владии**

України (рис. 2). Тут також можна виокремити два чинники — протиставлення "героїв" однієї географічної частини країни іншим, а також протиставлення української та російської мов. Ця група чинників має особливий характер. Їх загострення на сьогодні цілком унеможливлює якусь згуртованість нації. На жаль, іноді неефективні дії влади загострюють цю проблему.

Більше того, недоліки дії влади з приводу цих чинників можуть спровокувати сепаратистські настрої в країні. У зв'язку з цим ці чинники потребують дуже великої обережності в умовах, коли кожний мешканець України ще не повною мірою усвідомив свій статус громадянина незалежної держави.

Але особливе значення має і великої уваги потребує **третя група чинників** руйнування соціального капіталу. Вони не завжди присутні на поверхні, але постійно діють і мають дуже глибинне історичне коріння. Мова йде про самоізоляцію від вирішення суспільних проблем ("моя хата скраю...") і, головне, заздрість ("щоб у мого сусіда...") (рис. 3).

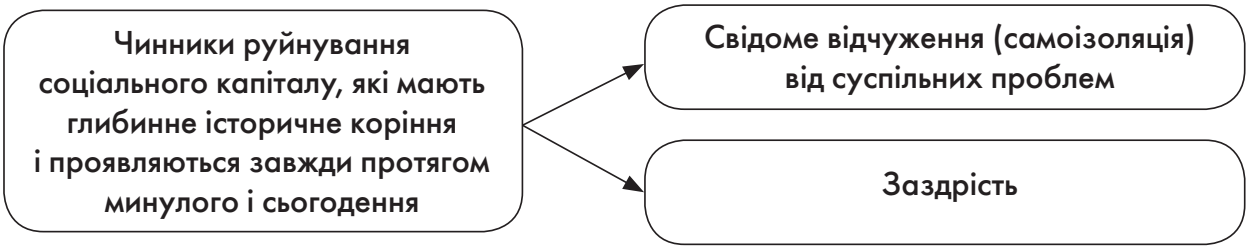


Рис. 3. **Третя група основних чинників роз'єднання громадян України як наслідок історичного минулого**

Спробуємо пояснити присутність цих двох чинників лише деякими окремими екскурсами в давню історію. Мова йде, наприклад, про те, що Україна не мала своєї державності протягом століть, перебуваючи під протекторатом інших країн. Це не могло не відобразитися на приниженні людської гідності, і, як наслідок, усвідомленим відчуженням українця від суспільних проблем, які "нехай вирішує той, хто це повинен робити". Немає сумніву, що при формуванні громадянського суспільства в Україні "моя хата скраю" буде істотно гальмувати цей процес.

Характерною ментальною рисою українців є заздрість, яку дуже чітко відобразив Т. Г. Шевченко у "Гайдамаках", а саме:

Того ж батька, такі ж діти
Жити б та брататься.
Ні, не вміли, не хотіли,
Треба роз'єднаться!
Треба крові, брата крові,
Бо заздро, що в брата
Є в коморі і на дворі,
І весело в хаті! [11, *118*].

Вважаємо, глибинною причиною виникнення заздрості можуть бути як мінімум два фактори. По-перше, це саме те приниження людської гідності, про яку вже мова йшла вище. По-друге — це неповага до чужої праці, у тому числі як наслідок багатства природними ресурсами. Цей фактор "неповаги до чужої праці" підтверджується як низьким рівнем винагороди за працю протягом багатолітньої історії існування населення України, так і характерним відчуженням інтересів влади від інтересів пересічних громадян.

У цілому ми не претендуємо на ґрунтовні пояснення джерел виникнення зазначених вище чинників — їх ще треба вивчати — роз'єднання наших співвітчизників (відповідно до низького запасу соціального капіталу України), але дії цих чинників де-факто неможливо ігнорувати при проектуванні позитивних трансформаційних процесів в Україні на майбутнє.

Отже, з цього можна зробити один, але дуже важливий висновок: саме низька самодостатність більшості мешканців українських земель, яка обумовлена історією країни, є ключовим підґрунтям заздрості та самоізоляції від суспільних проблем.

Такий висновок має конструктивний характер у двох аспектах. По-перше, він дає можливість пояснити дії всіх інших чинників роз'єднання українців, по-друге, дає ту одну ключову ланку, потягнувши за яку, можна поступово витягнути весь ланцюг проблем, у яких загрузла держава. Нині, коли країна перебуває у системній кризі як в замкненому колі, потрібно шукати саме таку ланку. Мова йде про низький рівень самодостатності громадян України (рис. 4).

Наприклад, чим можна пояснити такі невдалі (для суспільства) дії управлінської еліти, які привели до вражаючої недовіри до влади? Що обумовлює збагачення одних за рахунок інших? На ці питання відповідей може бути забагато, у тому числі таких, як непрофесіоналізм, аморальність, жадібність та ін. Але в основі їх буде одне: низька самодостатність, зокрема невпевненість у собі, а вже потім в інших.

Рис. 4. **Класифікація основних чинників руйнування соціального капіталу в Україні**

Те саме можна сказати про інші чинники роз'єднання людей в Україні. Самодостатні управлінці і політики ніколи б не загострювали мовне питання і нав'язування "героїв", а самодостатні пересічні громадяни не реагували б так болюче на ці проблеми.

Вважаємо, підвищення рівня самодостатності людини є наріжним каменем нарощування соціального капіталу в Україні і, як наслідок, джерелом успішної модернізації економіки, держави і суспільства. Маючи на увазі, що в основі цієї модернізації перебуває людина, для якої і за допомогою якої здійснюється ця модернізація.

У зв'язку з таким висновком можна висунути гіпотезу: якщо вдасться визначити шляхи підвищення самодостатності більшості громадян України (мешканців сіл, селищ, міст, працюючих і безробітних, представників бізнесу і державних структур, керівників і пересічних громадян), тоді реальним стане нарощування соціального капіталу і, відповідно, позитивні трансформаційні процеси в українському суспільстві.

Проектування концептуальних напрямів нарощування соціального капіталу в Україні

Оскільки низька самодостатність є категорією специфічної ментальності більшості українців, яка сформувалась протягом століть, тому природно постає питання — чи можливо взагалі забезпечити її підвищення у найближчому майбутньому?

Апріорі можна припустити, що це реально за певних умов, якщо цьому сприятиме вся система державного управління, а сам підхід до вирішення питання нарощування соціального капіталу буде системним. Спробуємо і ми здійснити такий підхід.

Спочатку потрібно визначитися, яка людина є самодостатньою: як сам на сам, так і в оточуючому соціумі. При цьому потрібно зробити одну примітку: необхідно навчитися виокремлювати головне із множини другорядного, що завжди супроводжує будь-яке складне явище це поняття, до якого належить також поняття "самодостатність людини".

Наприклад, можна стверджувати, що самодостатній людині притаманна впевненість у собі (але це не варто

плутати з самовпевненістю). З чим може бути пов'язана така впевненість? Вважаємо, це пов'язано насамперед з *рівнем самореалізації людини у різних сферах її життєдіяльності*. При цьому на особливу увагу потребує розгляд, як мінімум, сфери трудової діяльності (є ще сфера, яка пов'язана із знаходженням людини в державі; сфера особистісного життя — родина; за місцем проживання та відпочинку; сфера освіти).

Справді, якщо людина знайшла "сродню" (згідно з Г. Сковородою), яка відповідає природним професійно-особистісним якостям, ще й добре професійно підготовлена, володіє вміннями реалізувати знання на практиці, статус якої визначається керівництвом і колегами — це й сприятиме появі впевненості в собі. Але при цьому потрібно ще додати належну матеріальну винагороду за працю та гідні умови праці. Також важливо, щоб працівник відчував свою корисність в організації, де він працює, через бачення свого внеску в опосередковані чи прямо корисні кінцеві результати діяльності цієї організації (які орієнтовані на задоволення потреб тих чи інших споживачів).

Така людина із задоволенням іде на роботу і почуває себе там впевнено. Це дуже важливо з точки зору підвищення рівня самодостатності людини, але ще не достатньо, бо є ще сфера особистісного життя (наприклад, родина), де самореалізація досягається через знаходження взаєморозуміння й сумісності. Існує ще така сфера життєдіяльності, як освіта та сфера за місцем проживання і відпочинку, де самореалізація здійснюється через задоволення відповідних потреб у комунальних послугах, муніципальному обслуговуванні, суспільному транспорті, безпеці життя, екологічній безпеці та інших потреб, задоволення яких є компетенцією місцевих органів влади.

Таким чином, можна дійти висновку, що людина, яка має високий рівень самореалізації у вищезазначених сферах життєдіяльності, передусім у трудовій сфері і сфері родини, і є людиною значною мірою самодостатньою, упевненою в собі.

Але все зазначене не може бути здійснене в житті, оскільки мало що залежить від самого пересічного громадянина, який є "гвинтиком" і об'єктом маніпулювання в діючій системі державного управління.

Рис. 5. **Концептуальні напрями нарощування соціального капіталу через підвищення ступеня самодостатності людини в країні**

Саме тому самореалізація людини в державі, у якій вона проживає, здійснюється не лише у вищезазначених сферах життєдіяльності, а й через відчуття себе суб'єктом побудови держави і поступового позбавлення комплексу "маленької людини", "гвинтика" і об'єкта маніпулювання, також через гордість за державу, у якій влада піклується про свій народ, через довіру до влади та ін. Це може статися в умовах зміцнення влади й водночас посилення справжньої демократизації державного управління, яке нині не повернуте "обличчям" до своїх громадян. Таким чином виявляються основні концептуальні напрями підвищення ступеня самодостатності більшості громадян України.

Отже, постає актуальна проблема пошуку технологічних засобів поєднання цих двох концептуальних напрямів нарощування соціального капіталу таким чином, щоб через систему управлінських дій реалізувати їх на практиці.

Технологічні шляхи нарощування соціального капіталу

Україна є унікальною державою з унікальною системою суспільних відносин, істотно не змінивши які, "підняти країну" до європейських чи світових стандартів демократичного суспільства навряд чи можливо. Особливо наочно це відчувається на діях парламентарів і організації виборів на основі пропорційної системи, після проведення яких депутатів вже неможливо називати "народними", а народ вже не має впливу на цих депутатів.

Унікальна система суспільних відносин в Україні характеризується ще одним специфічним явищем — слабкою соціальною відповідальністю парламентарів, працівників усіх структур державного апарату, а також бізнесу за кінцеві результати своєї діяльності. Останні саме і мають бути пов'язані з підвищенням рівня самореалізації громадян (у межах загальнолюдської моралі та національної свідомості). Але показників, які б відображали соціальну відповідальність цих структур, поки що немає.

За таких умов треба використати справді унікальну технологію, яка б зуміла поєднати кардинальну демократизацію державного управління з виявленням соціальної відповідальності структур влади і бізнесу, що істотним чином викликало б довіру до влади та об'єднало найрізноманітніших людей.

Отже, технологія такого поєднання справді має бути унікальною, яку ще не використовували інші країни, але яка частково вже буда застосована в Україні в одному з міст у 1997–1999 рр. [12; 13].

Мова йде про унікальну соціальну технологію, яка ґрунтується на добровільному масовому щорічному опитуванні мешканців сіл, селищ, міст за допомогою місцевих депутатів за своїми округами. Головним інструментом такого опитування є специфічна анкета, яка була вперше апробована ще в 1998 р. [12; 13].

Звісно, що головним недоліком будь-яких соціологічних опитувань є емоційне тло, яке часто викривлює думки респондентів. Тобто при поганому настрої відповіді будуть одні, а при гарному — інші. Щоб зняти це емоційне тло, в анкеті передбачено

“відкриту сторінку”, де респонденти висловлюють причини своєї незадоволеності щодо кожного фактора у кожній з п’яти анкет, які відповідають п’яти сферам життєдіяльності людини.

Наведемо її опорні положення:

1) кожна людина як особистість і головна продуктивна сила суспільства являє собою піраміду потреб (згідно з А. Маслоу) за п’яти її видами: від фізіологічних потреб до самореалізації — як вищої потреби;

2) самореалізація кожної людини здійснюється у п’яти сферах життєдіяльності через задоволення відповідних потреб: у сфері трудової діяльності; особистісній сфері (родині); за місцем проживання та відпочинку; в системі освіти; у цілому в державі;

3) виявлення рівня самореалізації особистості здійснюється методом одержання суб’єктивної інформації від респондентів — мешканців сіл, селищ, міст, які добровільно беруть участь в опитуваннях;

4) для опитування респондентів використовуються специфічні закрито-відкриті анкети, за допомогою яких можна:

- об’єктивувати суб’єктивну інформацію від респондентів щодо рівня задоволення своїх потреб;
- виміряти кількісною мірою рівень задоволення потреб кожної людини через застосування кваліметричних оцінок;
- одержати інформацію для формування заходів планів соціально-економічного розвитку сіл, селищ, міст;

5) техніка проведення такого масового опитування населення й обробка одержаної інформації пов’язана з діяльністю депутатів місцевих рад на своїх округах, які мають особистий інтерес до такої інформації;

6) проведення опитування населення за окресленою схемою не потребує якихось істотних фінансових витрат з місцевих бюджетів.

Таким чином, можна побачити особливості проведення такого соціологічного опитування населення, яке здійснюється не за стандартними технологіями вибіркових досліджень якихось конкретних явищ.

Але специфіка унікальної об’єктивної технології (УОТ) щорічного соціологічного опитування громадян полягає не тільки у використанні відкрито-закритих анкет з кількісною оцінкою інформації техніки проведення опитування й мізерному фінансовому забезпеченню і т. д., а переважно змістом результатів, які можуть бути одержані після проведення такого опитування (рис. 6).

Інтерпретація цих результатів дає таке уявлення щодо наслідків зазначеної технології. По-перше, довіра до влади починає виростати вже з початку проведення соціологічного опитування. Справді, самих людей вперше опитують, яке у них життя за якістю, тобто наскільки задовольняються їхні потреби. Кваліметричні виміри дають показники від 1,0 (повністю задоволені) до 0,0 — повністю незадоволені. Необхідність відображати причини незадоволення об’єктивізують відповіді, усуваючи емоційне тло цих відповідей.

По-друге, довіра до влади ще більше виростає, якщо оголошуються сукупні показники рівня за-

Рис. 6. **Зміст можливих результатів реалізації унікальної соціальної технології щорічного соціологічного опитування громадян сіл, селищ, міст**

доволення потреб (самореалізації) мешканців сіл, селищ, міст. При цьому щорічні опитування дають інформацію щодо динаміки цих показників як результатів діяльності влади. Отже, оцінка результативності діяльності влади здійснюється насамперед самими громадянами. Важко переоцінити цей факт як акт справжньої демократизації чинної системи управління, маючи на увазі, що сукупні кількісні показники рівня задоволення потреб громадян сіл, селищ, міст в індексному вигляді дають інформацію по району, області, державі в цілому.

По-третє, довіра до влади буде значно підтримана, якщо інформацію від громадян (щодо причин незадоволення потреб) використати для формування планів-заходів соціально-економічного розвитку сіл, селищ, міст. За участю самих громадян у відкритому інформаційному просторі можна встановлювати пріоритети тих чи інших заходів у межах чинного бюджетного фінансування.

Безперечно, що за таких умов поступово зникатиме комплекс "маленької людини" в кожного учасника цього процесу, який вже років через п'ять може реально змінити всю систему суспільних відносин в країні. Отже, вважаємо, цілком можливо досягти підвищення рівня самодостатності громадян як особистостей при одночасному істотному рості довіри до влади через її зміцнення і реальну демократизацію.

Україна — унікальна держава з унікально низьким запасом соціального капіталу. Цьому сприяли як невмілі дії влади протягом 20-ти років, так і складне історичне минуле країни. У зв'язку з цим потрібно шукати нестандартні, оригінальні й унікальні шляхи нарощування соціального капіталу, без якого неможливі по-

зитивні трансформаційні процеси в контексті побудови демократичної держави.

Запропонована унікальна об'єктивізована соціальна технологія щорічного соціологічного опитування мешканців сіл, селищ, міст (яка апробована частково наприкінці 90-х років у м. Вишневому під Києвом [12; 13]) може стати фундаментальною основою нарощування соціального капіталу в країні.

Але це буде лише початком позитивних трансформаційних процесів в Україні. Справді, юридичне закріплення такої соціальної технології (після більш широкої апробації на місцях при проведенні осінніх парламентських виборів) у вигляді щорічних місцевих референдумів відкриває шлях до ефективного реформування всієї системи державного управління за кінцевими результатами. Саме останні і є сукупні об'єктивізовані показники рівня самореалізації громадян сіл, селищ, міст (вони характеризуються за якістю життя населення [14]). Орієнтація на ці показники врешті-решт дасть можливість реалізувати соціальну відповідальність усіх структур влади і бізнесу. А саме соціальна відповідальність, на думку Е. Лібанової, є "наріжним каменем модернізації суспільства..." [10, *34*] і ми з цим погоджуємося, оскільки чинна система управління працює без зворотного зв'язку, що є джерелом неефективності й корупції.

Література

1. *Фукуяма Ф.* Что такое социальный капитал? // День. — 2006. — № 177 / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.day.kiev.ua/170573/ (14.01.09)
2. *Полищук Е. А.* Социальный капитал и его роль в экономическом развитии // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5; Экономика. — 2005. — Вып. 1. — С. 10–16.
3. *Сидорина Т. Ю.* Социальный капитал организации и социальная политика российского предприятия // Журн. исслед. соц. политики. — 2007. — № 3. — С. 319–334 / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.demoscope.ru/weekly/2008/0325/analit04.php (14.01.09).
4. *Саградов А. А.* Воспроизводство населения и социальный капитал // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6; Экономика. — 2006. — № 5. — С. 15–31.
5. *Шихирев П. Н.* От капитала физического к капиталу социальному // Сообщение. — 2002. — № 6.
6. *Социальный* капитал и социальное расслоение в современной России: [сб. ст.] / Под ред. Дж. Л. Твигг, К. Шектер. — М.: Альпина паблишер, 2003. — 382 с.
7. *Сысоев С. А.* Проблемы выявления структуры и функций социального капитала // Науч. тр. Донецкого нац. техн. ун-та. Сер.: Экономическая. — 2007. — Вып. 31–1. — С. 176–181.
8. *Грішнова О.* Соціальний капітал: сутність, значення, взаємозв'язок з іншими формами капіталу / О. Грішнова, Н. Полив'ян // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 5. — С. 19–24.
9. *Левчук Н. М.* Соціальний капітал та здоров'я населення в Україні // Демографія та соціальна економіка. — № 1(15). — 2011. — С. 47–56.
10. *Лібанова Е. М.* Модернізація економіки України в контексті соціальних викликів // Демографія та соціальна

економіка. — № 1(15). — 2011. — С. 24–37.
11. *Шевченко Т. Г.* Гайдамаки. Кобзар. — К.: Просвіта, 2004.
12. *Гошко О. А.* ССК (система социального контроля) деятельности органов местного самоуправления. — К.: УАГУ при Президенте Украины, 1999. — 224 с.
13. *Гошко А. О.* Технологія оцінювання діяльності органів місцевої влади. — К.: УАДУ при Президентові України, 1999. — 76 с.
14. *Дмитренко Г. А.* Людиноцентрична освіта як імператив підвищення якості життя населення // Економіка і держава. — 2009. — № 2. — С. 39–42.

Н. М. ТЕРЕЩЕНКО
канд. пед. наук, доц.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ТЕХНІКА МОНІТОРИНГУ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ МЕТОДІВ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах формування ринкових відносин та різноманітності форм власності виникла необхідність у здійсненні контролю та вдосконаленні діяльності керівників на різних рівнях. На сьогодні механізмом здійснення такого контролю й оцінювання процесів управління стає аудит управлінської діяльності, що проводиться у формі дослідження проблеми та результатів управління. Результативність в управлінні стає ключовим елементом у вимогах, що висуваються перед сучасними керівними структурами, а орієнтація на результат стає чи не головним критерієм оцінювання.

Проведення моніторингу та оцінювання результативності управлінської діяльності, як у приватних, так і в державних структурах, потребує окремого розгляду, особливо зважаючи на те, що нині практично відсутні теоретичні розробки, які б визначали роль і місце моніторингу та оцінювання в системі засобів аудиту управлінської діяльності, що й *актуалізує* це питання.

Значний внесок у розробку теорії формування аудиту управлінської та адміністративної діяльності зробили такі науковці, як: В. Пархомчук, Е. Соколовська, А. Чемерис, В. Черепанова, В. Шульга та ін. Методичні підходи до оцінювання результативності управлінської діяльності, державних політик і програм розглядали А. Азарова, К. Вайс, Е. Ведунг, М. Вербіцька.

Проте, на сьогодні дискусійним та проблематичним все ще залишається питання щодо сутності та механізмів здійснення аудитуправлінської діяльності, та ще більшим — місце і роль моніторингу й оцінювання в системі аудиторського дослідження.

Розглянемо поняття та сутність моніторингу та оцінювання управлінської діяльності, визначимо їх місце у системі проведення аудиту управлінської діяльності, а також критерії оцінювання методів та результатів управлінської діяльності.

Пояснимо сутність та взаємодію таких понять, як “управлінська діяльність”, “результат управлінської діяльності”, “моніторинг результатів управлінської діяльності”, “оцінювання управлінської діяльності”, “критерії оцінювання”. Спробуємо розглянути їх більш детально у логічній послідовності.

Управлінська діяльність включає два поняття “*управління*” та “*ді-*

© Н. М. Терещенко, 2013

яльність". Термін "управління" має кілька значень, але зважаючи на вивчення окресленої вище проблеми, зупинимось на такому. Тож, управління — це сукупність процесів чи дій, що приводять до утворення і вдосконалення зв'язків між частинами цілого, наприклад, підрозділів в організації. Діяльність — це те, що відбувається безпосередньо в організації: планування діяльності, підготовка документації, прийняття управлінських рішень тощо.

Управлінська діяльність реалізується через управлінський процес, що характеризується як універсальне, послідовне, точне й обов'язкове виконання суб'єктом керування функцій управління, спрямованих на досягнення бажаного результату [8]. Це як формула для вирішення управлінських завдань, яку можливо застосовувати в будь-якій сфері людської діяльності.

Тож, *управлінську діяльність* можемо розглядати як творчий управлінський процес, спрямований на *вироблення та прийняття рішень* щодо цілей організації та шляхів їх досягнення, який, зокрема, включає: вивчення проблеми на основі отриманої інформації; вироблення та постановку мети; вибір і формулювання оптимального рішення; прийняття рішення; конкретизацію рішення для його виконавців; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) та можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення з фахівцями різних варіантів розв'язання проблеми (завдань).

Отже, управлінське рішення є *результатом конкретної управлінської діяльності*, яке безпосередньо впливає на кінцевий результат, тобто те, чого досягли колектив, організація, програма відносно поставленої мети.

Підготовка управлінських рішень у державному управлінні здійснюється за допомогою таких методів, як: системний і функціональний аналіз; методи прогнозування; методи теорії ігор і статистичної теорії прийняття рішень; ймовірнісно-статистичні методи; математичне програмування; економіко-статистичне моделювання; теорії масового обслуговування тощо.

Хоча вся управлінська діяльність була б практично неможливою без методичної підтримки.

Під *методами управлінської діяльності* слід розуміти способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках.

Методи управлінської діяльності поділяються на дві групи: методи забезпечення реалізації цілей і функцій управління; методи функціонування управлінських органів (органів державної влади і місцевого самоврядування).

Методи забезпечення реалізації цілей і функцій управління — це прийоми, способи, операції стимулювання, активізації і спрямування діяльності людини з боку керівних органів та їх посадових осіб. За аспектами впливу на інтереси і мотиви поведінки людини і, відповідно, за змістом методи поділяються на економічні, соціально-політичні, адміністративні та морально-етичні.

Методи функціонування управлінських органів (органів державної влади й органів місцевого самоврядування) охоплюють способи, прийоми, дії управлінців (посадових осіб, залучених у процеси державного управління), які пов'язані з підготовкою і реалізацією управлінських рішень, а також здійсненням правової та організаційної управлінської (державно-управлінської) діяльності. Ці методи забезпечують узгодженість, зумовленість, обґрунтованість й ефективність усіх управлінських функцій, організаційних структур, форм, методів та стадій управлінської діяльності.

Велика група методів функціонування органів державної влади пов'язана з правовою й організаційною державно-управлінською діяльністю. Це методи роботи з інформацією, методи правотворчої, оперативно-виконавчої і правоохоронної діяльності, методи підготовки і проведення організаційних заходів, методи відбору управлінських кадрів, методи виконання і контролю.

Що ж до останнього, то контроль, як метод здійснення управлінської діяльності, має застосовуватись не лише управлінцем відносно виконання його рішень у досягненні поставлених цілей, а й безпосередньо за ним самим. Рівень відповідальності управлінця перед колективом, суспільством і громадянами значною мірою залежить саме від контролю за його управлінською діяльністю.

У системі механізмів контролю, які б спрямовувались на проведення глибокого аналізу та оцінки системи управління у різних сферах, особливе місце належить аудиту управлінської (адміністративної) діяльності, який покликаний сприяти своєчасному забезпеченню внесення коректив в управлінську діяльність, отриманню інформації про реальний стан справ у сфері управління. Одним із завдань аудиту управлінської діяльності саме і є вивчення та оцінка діяльності керівників. В арсеналі засобів аудиту управлінської діяльності проводяться моніторинг результатів управлінської діяльності та їх оцінювання.

Моніторинг (англ. *monitoring*) — комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль, спостереження (вивчення) за станом та тенденціями розвитку певної діяльності, рішень, поглядів щодо конкретних об'єктів господарювання [7].

За видами моніторинг поділяється на: *динамічний*, коли підставою для експертизи слугують дані про динаміку розвитку того або іншого об'єкта, явища або показника; *конкурентний*, — вибираються та вивчаються результати ідентичного обстеження інших систем; *порівняльний*, коли як підстава для експертизи є результати ідентичного обстеження однієї або двох систем вищого рівня; *комплексний*, коли використовується кілька підстав для експертизи; *інформаційний* — структуризація, накопичення і поширення інформації. Не передбачає спеціально організованого вивчення; *базовий (фоновий)* — виявлення нових проблем і небезпек на рівні управління ще до їх осмислення та реального прояву; *проблемний* — з'ясування закономірностей, процесів, небезпек, тих про-

блем, які відомі й суттєві з погляду управління; *моніторинг в економіці* — процес спостереження з боку інвесторів за діями керівництва з досягнення цілей, поставлених угодою з викупу компанії, наприклад, за обслуговуванням заборгованості і дотриманням термінів її погашення.

З перерахованих видів моніторингу невід'ємною складовою у пошуку проблем в управлінській діяльності та підготовці аудиторського дослідження є базовий (фоновий) моніторинг.

Щоб правильно обрати проблему для аудиторського дослідження, слід зрозуміти характер проблеми в роботі органу управління. Як правило, аналіз починається з індикаторів проблеми (візуально спостережуваних аспектів, які свідчать про наявність проблеми), які отримує аудитор чи експерт. Вони виникають в результаті моніторингу тенденцій у суспільстві, на етапі так званого попереднього дослідження або внаслідок контактів аудитора з науковцями, громадськістю, ЗМІ тощо. Визначення індикаторів наштовхує на пошук нових проблем.

Під час проведення моніторингу важливою тут є можливість співвідносити пов'язані між собою різні проблеми, використовуючи, наприклад, техніку "дерева проблем". Ця техніка ґрунтується на визначенні чіткої ієрархії проблем згідно з тим, як вони впливають одна на одну.

Для окреслення та вибору існуючої проблеми в управлінській діяльності слід використовувати такі критерії, як: важливість проблеми (важливість матеріальна та важливість для громади, або ризик її невирішення); можливість проведення аудиторського дослідження (застосування відповідних методів аудиту, наявних ресурсів, навичок тощо); потенціал змін (зацікавленість у змінах, виявлена органом влади та можливості подальшого вирішення проблеми) [3].

Поряд з моніторингом визначення проблем в управлінні не менш важливим є моніторинг результатів управлінської діяльності.

Сутність моніторингу управлінської діяльності полягає в регулярному огляді та оцінюванні управлінської діяльності в процесі виконання планів, проектів, програм та визначення потенційних проблем, відхилень результатів від визначеної мети. Досягнення мети передбачає: проведення аналізу відповідності напрямів управлінської діяльності сфери визначеним пріоритетам (підприємства, організації, установи, регіону тощо) та завданням на поточний рік; оцінку результатів діяльності керівників у розрізі економічних показників сфери діяльності.

Моніторинг результатів управлінської діяльності може проводитись щомісяця або щокварталу залежно від стану проблемності об'єкта.

Він здійснюється шляхом оцінювання визначених для кожної групи критеріїв або показників (наприклад, показники соціально-економічного розвитку України в цілому, в розрізі галузей національної економіки та сфер діяльності, а також регіонів тощо).

Підставою для здійснення моніторингу є статистичні звіти, соціологічні опитування, дані міністерств, інших центральних органів вико-

навчої влади тощо. Наприклад, для здійснення моніторингу державних органів влади щодо забезпечення соціально-економічного розвитку України використовуються дані державної статистичної звітності, які подають Держкомстат, інші центральні органи виконавчої влади [2].

Проведення моніторингу результатів діяльності органів влади регулюється постановою Кабінету Міністрів України "Про запровадження моніторингу результатів діяльності Кабінету Міністрів України та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій" [1].

Техніка здійснення моніторингу включає: вимірювання поточного виконання управлінських завдань; моніторинг змінних складових управлінської діяльності (зміст та межі діяльності, затрати на досягнення результату тощо) порівняно з планом; визначення коригуючих дій з метою оптимального вирішення відкритих питань та ризиків у досягненні результатів.

Результативність управлінської діяльності нині виступає одним з основних критеріїв оцінки функціонування апарату управління.

Термін "оцінювання" дуже широкий і може означати здійснення багатьох видів оцінки. Ну думку деяких вчених, оцінювання — це збирання повної, суттєвої, достеменної і надійної інформації про об'єкт оцінювання та аналіз того, наскільки ця інформація відповідає сукупності критеріїв щодо визначених на початку або скоригованих у процесі цілей, для того щоб дійти певного рішення [6]. На думку К. Г. Вайса, оцінюванням називається систематична оцінка операцій та (або) результатів програми чи політики порівняно з комплексом явних та неявних стандартів, із метою вдосконалення програми чи політики [5]. Девід Нево намагався окреслити значення цього терміну за допомогою 10-ти запитань, які відображають головні проблеми визначальних підходів до оцінювання, а саме: 1) розуміння терміну "оцінювання" як систематичного опису об'єктів та/або визначення їх цінності чи вартості; 2) визначення функцій оцінювання; 3) визначення об'єктів оцінювання; 4) окреслення інформаційного поля про об'єкт оцінювання; 5) визначення критеріїв оцінювання об'єкта; 6) розуміння призначення оцінювання; 7) проходження оцінювання; 8) визначення методів оцінювання; 9) окреслення вимог до осіб, які проводять оцінювання; 10) визначення стандартів аналізу оцінювання [6].

Один з фундаментальних аспектів оцінювання ґрунтується на тому, що воно орієнтоване на прийняття рішення і має підготувати рішення. Саме це принципово відрізняє оцінювання від оцінки. Коли висловлюється думка або дається оцінка щодо певної особи або дії — це процеси емпіричні, часто мимовільні (або й неусвідомлені), вони ґрунтуються на враженнях або суб'єктивних критеріях. Оцінювання ж, навпаки, є свідомим процесом, що ґрунтується на чітко визначених критеріях й орієнтоване на прийняття рішення.

Певний час основними питаннями оцінювання як окремого виду діяльності були ті, що пов'язані з

результатами, і увага оцінювачів зосереджувалась саме на результатах діяльності. Нині ж цікавість у науковців і практиків у цьому напрямі викликають не лише результати, а й процес досягнення цих результатів. На показники результативності діяльності керівників впливає багато чинників, але важливе місце, як вже частково зазначалось, належить обраним методам управління.

Оцінювати методи управлінської діяльності доволі складно, оскільки вони не мають кількісного вираження, а їх якісний аспект характеризує кінцевий результат діяльності. Частково методи можна оцінювати в контексті їх відповідності тій чи іншій управлінській діяльності та поставленій меті. Так, методи управління мають відповідати таким вимогам, як: наявність здатності формувати й забезпечувати реалізацію управлінських впливів; бути різноманітними і пристосованими для використання в управлінні; бути реальними і гнучкими тощо.

Кількісні показники у визначенні результатів управлінської діяльності є також проблемним питанням у процесі оцінювання результативності. Різні результати відповідної програми чи діяльності мають бути визначені кількісно, з метою їх подальшого порівняння з раніше визначеною метою. Для аудитора визначення та кількісне визначення результатів є важливим і складним завданням. У таких ситуаціях корисним інструментом може стати *ланцюг результатів*. Так, наприклад, є багато різних гіпотетичних чинників (погодні умови, економічна ситуація, людський фактор тощо), крім якості програми, які можуть вплинути на результат управлінської діяльності. Аудитори чи експерти мають вирішити, як ставитись до впливу цих зовнішніх чинників на діяльність того, кого перевіряють, включати їх чи не включати у вимір результату й результативності. Один із способів як це зробити полягає у створенні *ланцюга проміжних та остаточних результатів*, який дає можливість відстежувати на різних етапах процес досягнення результатів.

Отже, можемо сказати, що управлінська діяльність та її результати напряму залежать від процесу прийняття управлінського рішення, процесу його виконання, чинників, що впливають на ці процеси, методів, які забезпечують досягнення результату, тощо.

Зважаючи на це, постає необхідність у механізмах контролю, які б сприяли застереженню від невдач та прорахунків у тих сферах діяльності, які мають надзвичайно важливе значення для людини й суспільства. Моніторинг результатів управлінської діяльності та їх оцінювання є важливими складовими механізмів контролю, зокрема — і аудиту управлінської (адміністративної) діяльності як форми контролю. Саме моніторинг скеровує свою увагу на вивчення та оцінювання стану виконання управлінського процесу, та вчасного визначення потенційних проблеми. Техніка проведення моніторингу обирається залежно від об'єкта дослідження та існуючої проблеми.

Оцінювання управлінської діяльності нині зорієнтовано не лише на

результат, а й на процес його досягнення, а також методи, які застосовуються у цьому процесі. І методи, і результати управлінської діяльності оцінювати доволі складно. Складнощі існують з кількісним визначенням результатів та необхідністю враховування різних чинників. Отже, способом оцінювання, який би враховував всі зовнішні чинники, що впливають на результат управлінської діяльності, на процес досягнення цього результату та на методи його досягнення, є створення ланцюга проміжних та остаточних результатів.

Проте, слід зазначити, що нині чітко сформованої теорії щодо механізмів використання моніторингу та оцінювання в усіх аспектах управлінського контролю, у рамках аудиторського чи самостійного досліджень, не існує. Це потребує подальшого і більш глибокого вивчення.

Література

1. *Про запровадження* моніторингу результатів діяльності Кабінету Міністрів України та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій: Постанова КМ України від 6 квітня 2005 р. № 263; із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 835 (835-2005-п) від 31.08.2005, № 916 (916-2006-п) від 03.07.2006.
2. *Про затвердження* Порядку здійснення моніторингу соціально-економічних показників розвитку регіонів, районів та міст обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим значення для визнання територій депресивними: Постанова КМ України від 2 березня 2010 р. № 235. — К., 2010.
3. *Аудит* адміністративної діяльності: Теорія та практика / Пер. з англ. В. Шульги. — К.: Основи, 2000. — 190 с.
4. *Бараник З. П.* Методичні підходи до оцінювання функціонування регіонів країни за станом соціально-економічного розвитку // Економіка та держава. — 2006. — № 5. — С. 56–61.
5. *Вайс К. Г.* Оцінювання: Методи дослідження програм та політики / Пер. з англ. Р. Ткачука, М. Корчинської; наук. ред.-пер. О. Кілієвич. — К.: Основи, 2000. — 671 с.
6. *Ведунг Е.* Оцінювання державної політики і програм / Пер. з англ. В. Шульги. — К.: Всеувито, 2003. — 350 с.
7. *Новый* энциклопедический словарь. — М.: БРЭ, 2001. — 1456 с.
8. *Пилипко А. Г.* Формула вирішення управлінських завдань — марево чи реальність // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. — Х.: Вид-во ХорРІ НАДУ "Магістр", 2005. — № 1 (23). — 356 с.
9. *Черепанова В. О.* Аудит адміністративної діяльності: концептуальні підходи // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук пр. — Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2003. — Вип. 3 (18). — С. 136–142.

В. П. СЛАДКЕВИЧ
канд. екон. наук., проф.
Т. М. ТОВСТУХА
магістрант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У сучасній ринковій економіці України всю повноту прав та обов'язків щодо організації та проведення фінансово-господарської діяльності беруть на себе підприємства, а основним механізмом регулювання пропозиції суспільного виробництва стає конкуренція. Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується практично всіх боків життя суспільства, вона постійно перебуває в центрі уваги. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції змушує підприємства постійно шукати нові можливості поліпшення конкурентних переваг.

На сьогодні в умовах розвитку ринкових відносин в Україні конкурентні переваги є вирішальним фактором успіху бізнесу та економічної безпеки. Можливості підприємств конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежать від конкурентних переваг створюваної продукції чи послуг.

Дослідженнями конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства займалися такі вчені, як Т. Б. Харченко, В. Шкардун, Г. Р. Чупик, І. Коломієць, А. В. Войчак, Р. В. Камишніков та ін. Конкурентоспроможності підприємств присвячені праці Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, К. Макконелла, К. Штайльманна, Ю. А. Юданова, Р. А. Фатхутдінова, Г. Азоєва, А. Челенкова, Н. Сафіулініна.

Конкуренція — це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо. Вона є тією ринковою силою, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни. Конкуренція є найефективнішим контролером використання обмежених ресурсів, примушує підприємства систематично впроваджувати нові технології, підвищувати продуктивність праці, знижувати ціни на товар, підвищувати його якість [4].

Становлення і формування конкурентного середовища обумовлює актуальність аналізу конкурентоспроможності фірми.

Конкурентоспроможність — це зумовлене економічними, соціальними та політичними чинниками становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках; це позиція підприємства, яка дає змогу йому ви-

© В. П. Сладкевич, Т. М. Товстуха, 2013

грати змагання між підприємцями на ринку товарів та послуг.

Однією з головних проблем для конкурентоспроможності підприємств є можливість утримувати конкурентну перевагу, що на сьогодні є дуже важливим.

Конкурентна перевага — це становище фірми на ринку, яке дає їй можливість долати сили конкуренції та приваблювати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, якими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для бізнесу сферами діяльності, що дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні (ексклюзивні) активи підприємства чи особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для певного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства [2].

В історичному аспекті конкурентні переваги прийшли на зміну порівняльних переваг. Порівняльні переваги, що лежать в основі конкурентоспроможності країни чи фірми, визначаються наявністю та використанням факторів виробництва, таких як трудові, сировинні ресурси, капітал, інфраструктура та ін. Але в процесі розвитку технологічних інновацій та глобалізації бізнесу змінюється структура міжнародної конкуренції та на зміну порівняльним перевагам приходить новий зразок — конкурентні переваги. Це означає:

- переваги перестали бути статичними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу (змінюються технології виробництва, методи управління, способи доставки та збуту продукції і т. д.). Тому, для утримання конкурентних переваг необхідне постійне впровадження нововведень;
- глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати національні та міжнародні процеси;
- держава, територія розглядаються як основа стратегії компанії, а не лише як місце, де компанія реалізує свою діяльність.

Українські підприємства, як рівноправні учасники міжнародних економічних відносин, перебувають на стадії становлення: вони є недосвідченими “гравцями” в міжнародних відносинах, мають не так багато конкурентних переваг, але поступово усвідомлюють, що добробут країни та їх участь у міжнародному розподілі праці, ступінь інтегрованості в світове господарство і, зрештою, конкурентоспроможність усе більше залежать від того, наскільки успішно реалізується діяльність українських підприємств, інтереси яких пов’язані з національною економікою [5].

Традиційно, до ключових джерел конкурентних переваг українських підприємств зараховують:

- низьку собівартість продукту підприємства;
- широку диференціацію продуктів — результатів напрямів діяльності підприємства;
- швидкість реагування на потреби споживачів;
- ефективне сегментування ринку;

• ефективну інноваційну діяльність.

Ці фактори забезпечують конкурентоспроможність підприємств і розглядаються як пріоритетні під час розроблення, використання та реалізації конкурентних переваг.

До пріоритетів забезпечення конкурентних переваг українських підприємств можна зараховувати такі види діяльності:

• інноваційну діяльність;
• забезпечення якості продукції та процесів;
• стандартизацію та сертифікацію;
• підвищення ефективності менеджменту.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми залежно від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі [3].

Отже, вирішення проблеми конкурентних переваг українських підприємств — це складне, стратегічне завдання. Для цього необхідно встановити найважливіші фактори, що визначають конкурентні позиції підприємств на ринку, визначити пріоритетні складові їх конкурентних переваг, обґрунтувати доцільність і механізми реалізації, сформувати та вибрати оптимальні стратегії.

Стан та тенденції зростання конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежать від ефективного використання визначених конкурентних переваг. Портфель конкурентних переваг дає змогу підприємству адаптуватись до зміни конкурентного середовища, зберегти конкурентний статус і забезпечити власну конкурентоспроможність у цілому.

На сучасному етапі розвитку економіки України, в умовах її глобалізації, для підприємств найефективнішим є інноваційний підхід, який передбачає швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Головне завдання, яке має виконати держава щодо своїх товаровиробників і споживачів, якомога швидко створити передумови для конкурентного середовища. Без справжньої конкуренції на внутрішньому ринку ефективний вихід на міжнародну арену забезпечити неможливо.

Література

1. *Царенко О. В.* Конкурентні переваги легкої промисловості регіонів України: методологія формування, теорія та практика: Монографія. — Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2008. — 504 с.
2. *Войчак А. В., Камишніков Р. В.* Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. — 2005. — № 2. — С. 50–53.
3. *Коломієць І. Ф.* Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації // Конкуренція. — 2007. — № 3. — С. 16–26.
4. *Харченко Т. Б.* Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // АПЕ. — 2003. — № 2. — С. 70–73.
5. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: Навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

С. С. БОЙКО
канд. політ. наук, проф.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ФУНКЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах становлення України як самодостатньої незалежної держави особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи державно-адміністративного управління на всіх рівнях здійснення державної політики.

Теоретико-практична актуальність розробки наукових підходів державно-адміністративного управління має велике значення для України, яка з 1991 р. формує власну управлінську систему.

В умовах трансформації політичної і соціально-економічної системи відбуваються радикальні зміни методів і механізмів управління суспільством, що потребує ініціативних, високоосвічених творчих, професійно підготовлених працівників — менеджерів державних установ та організацій, здатних приймати самостійні й оптимальні управлінські рішення і нести за них відповідальність.

Удосконалення системи державно-адміністративного управління на основі формування сучасної кадрової політики — ключова проблема зміцнення української державності. У такому аспекті слід особливу увагу приділити функціям адміністративно-державного управління. Функція (від лат. *function* — виконання, звершення) трактується як робота, діяльність з виконання певних завдань. У державному управлінні під функціями розуміють основні завдання, які виконують державні органи, їх структурні підрозділи і посадові особи з організації, регулювання і контролю, діяльності громадян та їх інститутів в економічній, соціальній, політичній і духовно-культурній сферах суспільства.

Керівники організації для досягнення цілей здійснюють такі функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. Спочатку стисло їх охарактеризуємо для того, щоб мати загальне уявлення, про що йтиметься далі. На кожному етапі керівник відповідним чином впливає на хід його виконання, використовуючи надані йому владні повноваження та особистий вплив.

Планування. Планування — це передбачення майбутнього всієї системи організації. Воно виражається у програмі дій, охоплюючи всі специфічні функції підприємства: виробничі, технічні, комерційні, економічні, фінансові, технологічні, кадрові, маркетингові та ін.

Програма дій складається із припущень на довгий та на короткий період у вигляді стратегічних, так-

© С. С. Бойко, 2013

тичних, оперативних і навіть тижневих та щоденних планів. Вона розробляється функціональними та лінійними менеджерами у межах своїх повноважень на основі попередньо проведених досліджень. Потім програма узгоджується між функціонерами різних служб та рангів і робиться відповідною до загальних директив підприємства.

Стратегічне планування — це набір дій та рішень менеджера загального керівництва для розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей організації.

Стратегія — це детальний комплексний план дій для забезпечення місії організації та її цілей у майбутньому. Тактика — це короткостроковий план дій відповідної стратегії на рівні лінійного менеджера. На відміну від стратегії, тактичні результати проявляються дуже швидко від виконання конкретних дій.

Таким чином, програма дій передбачає одночасне визначення цілі, лінії поведінки якої треба дотримуватися; етапи, які треба пройти; засоби, якими треба користуватися. Це певне уявлення майбутнього, де близькі події більш відомі, а події далекі уявляються переважно невизначеними, це хід підприємства у майбутнє на визначений проміжок часу.

Перевага програми полягає у наступному:

1. Програма надає більше впевненості при вирішенні поточних справ.

2. Вона захищає керівництво від великих помилок і непередбачених дій.

3. Упорядковує загальний хід усіх служб, залишаючи менеджеру можливість зосередження уваги на головних проблемах поточного моменту.

4. Охороняє підприємство не лише від помилок орієнтування, а й також і від змін, які можуть з'явитися від можливої непослідовності вищого керівництва.

5. Установлює єдність поглядів, а звідси — і довіру між вищим керівництвом (спостережною радою, правлінням, виконавчою дирекцією і генеральним директором в акціонерних товариствах).

Причинами невдач програми є:

1. Відсутність зацікавленості й підтримки вищого керівництва.

2. Посилення опору виконавців, якщо програма використовується для посилення контролю за виконавцями.

3. Труднощі в об'єктивній оцінці та кількісному визначенні деяких видів робіт і галузей діяльності.

4. Опір виконавців від збільшення обсягу канцелярської роботи.

5. Нестача часу на виконання заходів.

6. Недостатність професійної компетентності для визначення цілей планування.

7. Відсутність індивідуальної мотивації.

8. Слабкість інтеграції з іншими підрозділами організації.

Важливим напрямом стратегічного планування є розробка бізнес-плану підприємницької діяльності. У ньому визначаються стратегічні і тактичні цілі та методи їх досягнення в умовах конкурентного середовища. Бізнес-план аргументовано переконує майбутніх інвесторів у можливості вкладання капіталу на вигідних умовах. У менеджерів та

працівників з'являється впевненість у майбутній роботі, а звідси — необхідність у подальшому вдосконаленні своєї праці.

Планування особистої роботи менеджера полягає у правильному виборі форм своєї участі у виконанні стратегічних, тактичних і оперативних планів виробничої діяльності, організації взаємозв'язків з іншими організаціями, прийнятті рішень і здійсненні контролю за їх виконанням. Крім цього, планування особистої роботи передбачає встановлення раціонального режиму праці та відпочинку.

Важливим є планування на рік, поточний квартал, місяць, тиждень і кожний день. Для цього треба скласти перелік найважливіших робіт року, а потім встановити терміни їх початку та закінчення. Серед них можуть бути такі, які повторюються у кожному періоді року. Особлива увага приділяється інноваційним роботам.

Для складання переліку основних робіт лінійних і функціональних менеджерів у запланований період необхідно попередньо ознайомитися з планом основних заходів усієї організації.

Оперативне планування роботи менеджера здійснюється, як правило, не більше, як на поточний тиждень. В основному це плани "на сьогодні", "на завтра". Вони є ефективним засобом виконання річних, квартальних і місячних планів і вписуються у графіки робіт.

Оперативні плани можуть бути водночас і заходом витрат робочого часу менеджера. Графік роботи полегшує планування й організацію праці, встановлює регламент і чіткий розпорядок робочого часу менеджера. Графік роботи дня, тижня, декади, місяця дисциплінує не тільки самого менеджера, а й підлеглі йому колективи.

Організація. Адміністративна функція "організація" передбачає забезпечення підприємства матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами. Наявність усіх цих ресурсів дає можливість виконувати стратегічні, тактичні та оперативні плани.

Згідно з Файолем адміністративні організаційні функції передбачають виконання менеджером таких обов'язків:

1. Встановити програму дій, у якій ресурси організації приводяться відповідно до завдань, засобів і потреб підприємства.

2. Спостерігати за виконанням програми.

3. Установити єдине, компетентне й енергійне керівництво.

4. Сприяти вдалому добору персоналу, енергійних і компетентних людей як керівників окремих служб, функціонерів, які відповідають їх службовій ролі.

5. Точно визначити повноваження.

6. Об'єднувати роботу, узгоджувати зусилля.

7. Ясно, виразно й чітко формулювати рішення.

8. Заохочувати дух відповідальності та ініціативи.

9. Справедливо й уміло винагороджувати за виконані послуги.

10. Попереджати помилки та непорозуміння.

11. Примушувати дотримуватися дисципліни.

12. Намагатися, щоб особисті інтереси були підкорені інтересам підприємства.

13. Звертати особливу увагу на єдність розпорядності.

14. Встановити всеохоплюючий контроль.

15. Боротися зі зловживаннями регламентації, бюрократичного формалізму, паперової затримки.

Ця адміністративна робота має виконуватися менеджером будь-якого підприємства.

При розширенні підприємства з'являється ціла ієрархія посад, а з функціональної структури управління виникають нові органи управління: збори акціонерів, спостережна рада, правління голови, правління, а також підвідомчий йому ієрархічний адміністративний апарат. Виконавчий орган управління підприємства розвивається й удосконалюється зі зростанням соціального організму, а керівнику вже неможливо самому виконувати всі процеси управління підприємством. Виконавчий апарат поступово перетворюється у свєрідний штаб управління.

Цей штаб, як група функціональних спеціалістів, наділений владними повноваженнями, є помічником керівника, розширює його особистість і цим полегшує виконання управлінських дій, сприяючи йому у прийнятті компетентних рішень.

У зв'язку з цим керівник повинен організовувати не тільки особисту працю на підприємстві, а й управлінського апарату. Лінійні та функціональні менеджери мають організовувати працю підпорядкованих їм людей для кращого виконання покладених на них завдань.

Сучасний менеджмент розглядає адміністративну функцію "організація" з точки зору організації взаємодій і повноважень та побудови організацій з таких питань:

- одноосібне керівництво;
- делегування повноважень;
- відповідальність;
- влада;
- лінійні і штабні (апаратні) повноваження;
- функціональні повноваження;
- проектування організаційної структури фірм;
- департаменталізація;
- побудова централізованих і децентралізованих фірм;
- організація праці та процесу управління.

Мотивація. Найважливіше завдання менеджера полягає в тому, щоб його підлеглі виконували все саме так, як їм доручено. Серед німців існує таке прислів'я: хто виробляє, той не керує, хто керує, той не виробляє. Мотивація — це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, за яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації.

Контроль. Це останній етап процесу управління, який полягає у порівнянні фактичних результатів із запланованими.

Контроль — це процес, який забезпечує досягнення організацією поставлених цілей.

Ціллю адміністративної функції контролю є перевірка того, як виконується прийнята програма дій підлеглих прийнятим управлінським і встановленим принципам і правилам. Він має знайти відхилення та помилки для того, щоб можна було

їх виправити і запобігти їх повторенню. Застосовується до осіб та дій і практикується менеджером по всіх адміністративних функціях, викладених вище.

Контроль повинен засвідчити, що програма або інше управлінське рішення є і використовується, організація або її структурний підрозділ правильно функціонує.

Він здійснюється для перевірки стану виробничих, комерційних, економічних, фінансових, технологічних, облікових та інших видів діяльності.

Функції контролю входять у коло обов'язків керівників усіх рівнів та їх апарату управління.

У невеликих приватних підприємствах функції контролю здійснює його власник-керівник. На великих акціонерних підприємствах контрольні функції передані спеціальним контролерам, інспекторам, ревізійним комісіям.

Основними умовами, яким мають відповідати контролери, є:

- компетентність;
- почуття обов'язку;
- незалежне положення відносно того, хто підлягає контролю;
- здоровий глузд;
- тактовність;
- утримуватись від втручання в управління і виконання справ.

Контроль є складною і важливою адміністративною функцією менеджера і здійснюється такими видами:

- попередній контроль (готовність до виконання роботи);
- поточний контроль (у ході виконання роботи);
- заключний контроль (після закінчення роботи).

Усі ці види контролю схожі і мають одну ціль: сприяти тому, щоб фактичні результати були наближені до необхідних.

Таким чином, керівництво як специфічний вид діяльності здійснюється у формі конкретних дій у визначеній послідовності. Дії — це процеси у межах діяльності при досягненні конкретної цілі.

Виходячи із законів економічного розвитку і правових норм, поставлених завдань, менеджери мають вирішувати наявні проблеми та виникаючі протиріччя, організовувати роботу працівників. Ця робота проходить циклічно: починаючи з обґрунтування цілі і закінчуючи результатом, який був обумовлений постановкою цілі.

Функції керівництва — це фази реалізації циклів управління, які здійснює менеджер у визначеній послідовності, що ґрунтуються на розподілі, взаємодії та координації спільної праці. Функції менеджерів різних рівнів створюють ієрархію, де кожний цикл взаємопов'язаних дій є частиною циклу більш високого рівня управління.

Включення діяльності окремого менеджера у цикл управління через взаємодію, координацію і субординацію циклів управління займає важливе місце у загальній діяльності колективу організації. Діяльність менеджера і її результати залежать від об'єктивних і суб'єктивних умов. Об'єктивні умови створюють тільки можливості для суб'єктивної діяльності людей.

Література

1. *Гелей С. Д., Рутар С. М.* Політологія: Навч. посіб. — 5-те вид., перероб. і допов. — К., 2004.
2. *Герберт А., Сайман Г.* Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ., перероб. і допов. — К.: АртЕк, 2001.
3. *Політологічний* словник: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М. Ф. Головатого та О. В. Антонюка. — К.: МАУП, 2005.
4. *Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2004.

Н. І. НОВАЛЬСЬКА
канд. екон. наук, проф.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА АКТИВІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Актуальність висунутого питання пояснюється тим, що навчання — це найважливіший і надійний засіб здобуття систематичної освіти. Відображаючи всі істотні властивості педагогічного процесу навчання, воно має і специфічні якісні ознаки. Здійснення освітньої функції навчання нерозривно пов'язане з формуванням навичок роботи з книгою, довідковою літературою, бібліографічним апаратом, організацією самостійної роботи, конспектуванням та ін.

Під час аудиторних занять студенти слухають лекції, конспектують їх, виконують практичні роботи, беруть участь у дискусіях або просто в обговоренні питань під час семінарських занять та ін. Позааудиторна робота менш регламентована, ніж аудиторна, внаслідок чого її організація, керівництво і контроль має певні особливості.

Ефективними методами організації навчальної роботи студентів-першокурсників є чітке дозування завдань на кожне заняття, а також контролю й оцінювання самостійної роботи. Це зумовлено тим, що переважна більшість випускників загальноосвітніх шкіл недостатньо володіє методами самостійної навчальної роботи, у них не до кінця сформовані вміння самоаналізу і самооцінювання.

Це питання є об'єктом уваги багатьох фахівців з викладацької діяльності, зокрема: А. С. Большакова, С. С. Вітвіцької, І. М. Дичківської, М. В. Кларина, Г. О. Ковальчук та ін.

Відповідно до визначеного питання розглянемо особливості та складові процесу організації та активізації самостійної роботи студентів.

Самостійна робота — це форма організації індивідуального вивчення студентами навчального матеріалу в аудиторний та позааудиторний час.

Метою цього виду роботи є формування самостійності як риси особистості і дуже важливої професійної якості студентів, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати, контролювати і регулювати свою діяльність [4]. Самостійна навчальна робота формує у студентів не лише навички і вміння самостійного здобування знань, що важливо для здійснення неперервної освіти протягом усієї подальшої трудової діяльності, а й має важливе виховне значення, оскільки формує самостійність як рису характеру, що відіграє істотну роль у структурі особистості сучасного спеціаліста вищої кваліфікації [2; 3].

© Н. І. Новальська, 2013

Визначають такі вимоги до організації самостійної роботи студентів:

1. Обґрунтування мети завдань у цілому і конкретно, що стимулює позитивні мотиви в діяльності студентів.

2. Розробка детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи. До окремих завдань варто розробити визначені пояснення.

3. Дати можливість студентам виконувати роботи творчого характеру, що відповідає умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань.

4. Здійснення індивідуального підходу при виконанні самостійної роботи. Індивідуальні завдання можуть виконуватися за бажанням студента (який може мати великий досвід практичної діяльності, досвід навчання і роботи за кордоном, може бути творчо обдарованим). Індивідуалізація самостійної роботи сприяє самореалізації студентів, розкриваючи в них такі особистісні якості, що розвивають професіоналізм.

5. Нормування завдань для самостійної роботи, що ґрунтується на визначенні витрат часу і трудомісткості. Це забезпечує оптимальний порядок здійснення навчально-пізнавальної діяльності студентів від простих до більш складних форм роботи.

6. Можливість ведення обліку й оцінювання завдань та якості їх виконання, що вимагає стандартизації вимог до умінь і навичок майбутніх фахівців і розробки комплексу професійно-орієнтованих завдань.

7. Підтримка постійного зворотного зв'язку зі студентами в процесі здійснення самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального процесу [4].

Важливим для викладачів вищих навчальних закладів є вивчення передового досвіду в галузі залучення студентів до самостійної роботи, організації різних її форм.

До основних форм самостійної роботи студентів належать: робота з текстами підручника, посібника з наступним аналізом тексту, реферування проблемних ситуацій, самоперевірка за допомогою програмованого контролю, складання й розв'язання економічних кросвордів, аналіз виробничих ситуацій, консультації та співбесіди, робота зі складання структурно-логічних схем, написання рецензії.

Дуже перспективний метод для активізації самостійної роботи студентів в економічній освіті є метод навчального проектування.

Метод проектів полягає у виконанні студентами завдань, що вимагають обробки великого обсягу матеріалу із предмета, передбачають самостійне формулювання теми, визначення проблеми і пошуки їх розв'язання під керівництвом керівника. При цьому викладач надає великий вибір тем проектів і способів їх реалізації. Проект передбачає теоретичне розв'язання проблеми, а також практичне виконання завдання. У кожному випадку умовою виконання роботи одного студента або групи є письмовий звіт, у якому міститься опис технології виконання моделі або завдання, обґрунтування вибору розв'язання проблеми, додаткові пояснення, посилання на інформаційні джерела [4].

Зміст самостійної роботи студента над конкретною дисципліною визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача.

Вирішальним значенням для організації самостійної роботи є ретельний добір викладачами і кафедрою змісту та обсягу навчального матеріалу, який надається для самостійного опрацювання студентами.

Як приклад розглянемо методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Менеджмент".

Головною метою самостійної роботи студентів є активізація їх систематичної роботи, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Мета вивчення дисципліни "Менеджмент": формування системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

Завданням навчальної дисципліни є вивчення сутності основних понять і категорій менеджменту; складових, етапів, інструментів реалізації та забезпечення взаємозв'язків функцій управління; процесів прийняття та методів обґрунтування управлінських рішень; набуття вмінь використовувати базові інструменти управління організацією.

Рекомендації для самостійної роботи розроблені для студентів денної та заочної форм навчання та поєднують у собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання завдань за кожною темою навчальної дисципліни.

Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з навчально-методичною літературою та монографіями, перелік яких наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань, зокрема: "Бізнес", "Деловой журнал", "Персонал", "Теория и практика управления", "Менеджер по персоналу", "Менеджмент в России и за рубежом", "Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология", "Менеджмент и менеджер", "Менеджмент сегодня". Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно зі списком і в такій послідовності:

а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;

б) засвоїти навчальний матеріал, що належить до конкретної теми;

в) дати відповідь на запитання для самостійної роботи студентів з кожної теми;

г) дати відповідь на контрольні запитання до відповідної теми;

д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

За кожною з тем курсу "Менеджмент" студент повинен виконати ряд завдань [5].

Як приклад розглянемо завдання до самостійної роботи з теми № 1 "Поняття і сутність менеджменту" та

теми № 2 “Історія розвитку менеджменту”.

Завдання для самостійної роботи № 1 “Портрет українського топ-менеджера”

Використовуючи матеріали мережі Internet, визначіть портрет сучасного українського топ-менеджера за такими характеристиками:

- Фізичні дані: стать, середній вік.
- Кар’єрне зростання.
- Кількість років праці в компанії, яку очолює.
- Освіта (в якій галузі, який відсоток топ-менеджерів мають другу освіту, науковий ступінь).
- Ділові якості топ-менеджера.
- Особистісні якості.
- Комунікативна ефективність.
- Упровадження інноваційних методів в управління компанією.
- Соціальна орієнтованість.
- Фінансова та інвестиційна ефективність.
- Розвиток виробництва.
- Упровадження маркетинг-інновацій.

Методичні вказівки до виконання завдання № 1

Для формування портрета сучасного українського топ-менеджера доцільно проаналізувати біографії топ-менеджерів провідних вітчизняних компаній.

Для збору інформації ключовим словом можна набрати назву компанії. Наприклад, UMC керівництво. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо топ-менеджменту компанії.

Для отримання більш конкретної інформації про Адама Вояцкі потрібно за ключове слово набрати “Адам Вояцкі менеджер” і продивитись інформацію про топ-менеджера та інтерв’ю з ним з сайтів періодичних видань та журнальних статей.

Доцільно також проаналізувати матеріали рейтингів провідних компаній та кращих топ-менеджерів України за останні роки. Наприклад, за адресою ukrrudprom.com ви можете отримати інформацію рейтингу ста кращих топ-менеджерів, що охоплює керівників 600 компаній України. Цінність цієї інформації полягає в тому, що топ-менеджерів оцінюють їх колеги по галузі, учасники ринку [1].

Завдання для самостійної роботи № 2 “Принципи менеджменту”

На прикладі управлінського персоналу підприємства, діяльність якого відома студенту, необхідно провести вивчення та надати оцінку дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві.

Методичні вказівки до виконання завдання № 2

Результати оцінки ступеня дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві оформлюються у вигляді таблиці.

У колонці № 3 таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачу.

Вивчаючи діяльність управлінського персоналу підприємства, виставляється оцінка за такою системою: “5” — виставляється за умови, що повністю виконуються всі вимо-

Оцінка ступеня дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві

Принципи управління	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципів управління керівництвом підприємства
1. Розподіл праці	Мета — виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих самих умов. Досягається за рахунок скорочення числа цілей (функцій) для одного підрозділу	
2. Повноваження і відповідальність	Повноваження є правом віддавати накази. Там, де надаються повноваження, виникає відповідальність	
...	...	
14. Корпоративний дух	...	
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

ги конкретного принципу; "4" — при незначних відхиленнях; "3" — при помітних відхиленнях; "2" — при істотних відхиленнях; "1" — принципу не дотримуються.

Після проведення оцінювання слід зробити графічне зображення ситуаційної моделі, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації [5].

Методичні матеріали для самостійної роботи студентів мають передбачати можливість проведення самоконтролю з боку студента. Для самостійної роботи студенту також потрібно порекомендувати відповідну наукову та фахову монографічну і періодичну літературу.

Необхідно звернути увагу на те, що самостійну роботу студентів не слід зводити до простого виконання домашніх завдань. Цей вид навчальної діяльності поступово має набувати характеру дослідницького пошуку з переходом студентів на старші курси. Потрібно вести студентів до оволодіння системою самоаналізу, вироблення почуття відповідальності за результати навчання. Самостійну роботу доцільно пов'язувати з науково-дослідною роботою студентів у наукових гуртках та під час дипломного проектування, із тематикою науково-дослідної роботи викладачів відповідної кафедри.

Література

1. *Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О.* Основи менеджменту: практикум: Навч. посіб. — К.: Центр учбової л-ри, 2007. — 524 с.

2. *Вітвіцька С. С.* Основи педагогіки вищої школи. — К.: Центр навч. л-ри, 2003. — 316 с.
3. *Дичківська І. М.* Інноваційні педагогічні технології: Навч. посіб. — К.: Академвидав, 2004. — 352 с.
4. *Ковальчук Г. О.* Активізація навчання в економічній освіті. — К.: КНЕУ, 1999. — 128 с.
5. *Новальська Н. І.* Рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни "Менеджмент". — К.: МАУП, 2010. — 47 с.

Н. М. СУЛІМА
канд. екон. наук, доц.
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ЗЕРНА ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Зернове господарство є особливою галуззю агропромислового комплексу, що визначає в сучасних умовах рівень розвитку всього аграрного сектора економіки України. Серед базової сільськогосподарської продукції зерно займає особливе місце. Його цільове призначення — задоволення потреб у зерні та продуктах, одержаних від його переробки. Це глобальне завдання включає такі важливі напрями розвитку галузі: виробництво продовольчого зерна для випікання хліба, хлібобулочних виробів, одержання макаронних і кондитерських виробів, а також круп; виробництво фуражного зерна для забезпечення тваринництва концентрованими кормами. Крім цього продукція вирощування зернових культур є сировиною для виготовлення спирту, пива, медичних препаратів, ряду інших цінних видів продукції — крохмалю, целюлози, паперу тощо [1].

Важливі аспекти економічної ефективності виробництва зерна розглянуто в наукових працях відомих учених-економістів та практиків-аграрників: А. О. Бабича, Б. М. Батова, П. С. Березівського, П. П. Борщевського, Л. В. Ганієвої, Д. П. Глущенка, О. І. Зінченка, К. А. Лебедєва, О. А. Лози, І. І. Лукінова, А. А. Побережної, Л. М. Худолій, М. С. Шевченка та ін. Однак, окремі аспекти цієї проблеми є ще недостатньо розкритими і потребують подальшого вивчення.

Аналіз посівних площ зернових культур за період 2005–2010 рр. показує, що їх розмір дещо коливався і у 2010 р. становив 14,6 млн га, урожайність — 26,9 ц/га і валовий збір

Таблиця 1

Динаміка розвитку виробництва зерна (усі категорії господарств)

Показник	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Зібрана площа, тис. га	14605	14192	13426	15381	15470	14576
Урожайність, ц/га	26,0	24,1	21,8	34,6	29,8	26,9
Валовий збір, млн т	38,0	34,6	29,3	53,3	46,1	39,3

Державний комітет статистики України. Сільське господарство України. Статистичний збірник. Київ – 2010

© Н. М. Суліма, 2013

Таблиця 2

Виробництво зерна в Україні за категоріями господарств, тис. т

Показник	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Усі категорії господарств, у тому числі:	38015	34258	29300	53290	46028	39356
сільськогосподарські підприємства	28790	25698	22800	42094	35842	30698
господарства населення	9225	8560	6500	11196	10186	8658
Питома вага с/г підприємств у виробництві зерна, %	75,7	75,0	77,8	79,0	77,9	78,0

Державний комітет статистики України. Сільське господарство України. Статистичний збірник. Київ – 2010

зерна — 39,3 млн т (табл. 1). Абсолютний розмір посівних площ зернових культур в Україні та їх питома вага в загальній посівній площі залишаються майже стабільними упродовж останніх десятиліть.

Показники виробництва зерна за категоріями господарств подані у таблиці 2. Сільськогосподарські підприємства за останні роки дещо скоротили виробництво зернової продукції. Проте їх питома вага у загальному виробництві зерна залишається високою і у 2010 р. становила 78 %.

Основними виробниками товарного зерна залишаться великі сільськогосподарські підприємства, хоча їх внутрішньогосподарська структура буде змінюватись. Відділення, бригади увійдуть до складу об'єднань (асоціацій) і кооперативів, які взаємодіятимуть на основі ринкових відносин (купівлі-продажу продукції і послуг) і на базі нової кооперації своїх засобів братимуть участь у розвитку виробничої і соціальної інфраструктури.

Про рівень економічної ефективності виробництва зерна в Україні свідчать дані, подані у таблиці 3. Зернове господарство є галуззю рослинництва, де практично впроваджена комплексна механізація виробничих процесів, проте рівень затрат праці на 1 ц зерна ще високий і становить у середньому по роках 1,2 люд.-год. Основна маса затрат праці припадає на післязбиральні роботи (очистка та сушка зерна, скирдування соломи).

Собівартість 1 ц зерна в останні роки має тенденцію до зростання. Зокрема, з 2005 р. до 2010 р. вона зросла у 2,7 раза, при цьому ціни за цей самий період також мали тенденцію до зростання. У 2010 р. рівень рентабельності зерна становив 13,9 %.

Аналіз реалізації зернової продукції за маркетинговими каналами показує, що переважна більшість зерна (понад 80 %) реалізується товаровиробниками комерційним та іншим структурам неринкового типу (табл. 4).

Дослідження свідчать, що досягнутий рівень розвитку зернової галузі не відповідає потенційним можливостям виробництва зерна. Для збільшення виробництва зер-

Таблиця 3

Економічна ефективність виробництва зерна в сільськогосподарських підприємствах України

Показник	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Урожайність, ц/га	27,9	24,1	24,0	37,1	30,4	26,9
Затрати праці на 1 ц зерна, люд.-год.	1,4	1,4	1,5	1,4	1,2	1,3
Собівартість 1 ц зерна, грн	40,36	48,46	64,93	67,00	75,30	98,80
Ціна реалізації 1 ц, грн	41,59	52,02	83,50	77,95	80,76	112,50
Прибуток на 1 ц зерна, грн	1,23	3,56	18,57	10,95	5,46	13,70
Рівень рентабельності, %	3,0	7,4	28,6	16,4	7,3	13,9

Державний комітет статистики України. Сільське господарство України. Статистичний збірник. Київ – 2010

на та підвищення його економічної ефективності необхідно: вдосконалити структуру зернового господарства відповідно до потреб ринку з повним урахуванням можливостей агрокліматичного потенціалу; відродити в аграрних підприємствах систему сівозмін; розширити застосування інтенсивних технологій вирощування зернових культур, дотримання видової та сортової агротехніки; забезпечити впровадження в усіх господарствах системи удобрення зернових культур з урахуванням їх біологічних і господарських особливостей та фаз росту і розвитку рослин; сконцентрувати виробничий потенціал на збільшенні обсягів виробництва сильних і твердих пшениць, що сприятиме поліпшенню якості зерна.

Розвиток галузі відповідно до рівня сучасних вимог потребує державної підтримки і захисту інтересів товаровиробників. Виробники зерна мають бути зацікавлені у прибутковій реалізації продукції (на основі гарантованих мінімальних цін), захищені від монопольного тиску посередників (особливо на ринку збуту зерна та придбання матеріально-технічних ресурсів).

Таблиця 4

Реалізація зерна за окремими каналами (у відсотках до загального обсягу реалізації)

Показник	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Переробним підприємствам	5,2	4,6	5,1	4,4	3,9	4,0
На ринку	10,0	9,9	8,7	7,9	6,6	6,8
Населенню	4,7	3,7	2,7	1,5	1,0	1,0
За іншими каналами	80,1	81,8	83,5	86,2	88,5	88,2

Державний комітет статистики України. Сільське господарство України. Статистичний збірник. Київ – 2010

Істотне збільшення виробництва зерна та підвищення його економічної ефективності є необхідною умовою не тільки поліпшення забезпечення населення продуктами харчування, а й підвищення ефективності виробництва інших видів продукції сільського господарства.

Література

1. *Економіка* сільського господарства: Навч. посіб. / В. К. Збарський, В. І. Мацибора, А. А. Чалий та ін.; за ред. В. К. Збарського та В. І. Мацибори. — К.: Каравела, 2009. — 264 с.

І. Б. ЧУДАЄВА
канд. техн. наук, доц.
Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, м. Київ

ОСНОВНІ МОДЕЛІ ТЕХНОПАРКОВИХ СТРУКТУР

Широкомасштабна інноваційна діяльність у сучасних умовах господарювання є фундаментом сталого та ефективного економічного зростання як окремо взятої галузі, так і країни загалом. Звідси випливає принциповий та однозначний висновок, що Україна, здійснюючи глибокі ринкові трансформації, має цілеспрямовано й швидкими темпами забезпечувати перехід від екстенсивного, надто ресурсо- і екологонебезпечного типу господарювання до прогресивної інноваційної моделі розвитку економіки, стрижневою основою якої є сучасні технопаркові структури, їх моделі та типи.

Науково-технологічні парки та їх різнотипність є організаційною основою інноваційних процесів, відіграють важливу роль у перенесенні високих технологій із сфери фундаментальних розробок у виробництво і сприяють комерціалізації науки, позитивним структурним зрушенням в економіці, регіональному розвитку, росту конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Нині технопаркові структури — найдоступніша форма комерційної реалізації науково-технічної розробки в країнах розвиненої ринкової економіки. Разом з тим, науково-технологічні парки є доволі дорогими об'єктами інвестування, що вимагає від організаторів виваженого підходу до їх створення і забезпечення ефективної діяльності.

Створюючи сприятливі умови для підприємницької діяльності у сфері наукоємних технологій і високотехнологічної продукції, технопарки стають необхідною ланкою між наукою і виробництвом, забезпечують безперервність процесу відтворення нововведень: їх генерування, доведення до "товарного" вигляду та впровадження у виробництво.

Технологічні парки — сучасні форми інтеграції науки з промисловістю, які належать до розряду територіальних (регіональних) науково-промислових комплексів. У розвитку технологічних парків чітко виокремлюються два етапи — 50–60-ті роки, коли виникла їх більшість у США і з'явилися їх початкові форми у західноєвропейських країнах — Великобританії, Франції, ФРН. На початку 80-х років формується "друге покоління" технопарків у США і Західній Європі, технопарки з'явилися в інших країнах, де їх раніше не було (Японія, країни Далекого Сходу та ін.). Усі технологічні парки світу можна звести до трьох основних

© І. Б. Чудаєва, 2013

моделей — американська модель (США, Великобританія); японська (Японія); змішана (Франція, ФРН).

Американська модель. На сьогодні у США і Великобританії виокремлюють три типи технопарків — наукові парки, дослідні парки та інкубатори.

Японська модель. Японська модель наукових технопарків, на відміну від американської, передбачає будівництво нових міст так званих "технополісів", що зосереджують в собі наукові дослідження у передових і піонерних галузях і наукоємне промислове виробництво.

Змішана, або європейська, модель — поєднує в собі елементи американської і японської моделей технопаркових структур.

У ході наших досліджень світового досвіду функціонування технопаркових структур були виявлені такі їх типи (табл. 1).

Основні типи технопарків світового господарства

№ п/п	Тип технопарку	Головна ознака технопарку
1.	Технологічний парк	Компактно розташований науково-технічний комплекс, який охоплює наукові установи, вищі навчальні заклади, комерційні фірми, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби і функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності [4, *252*]
2.	Технополіс	Об'єднання наукових, інноваційних, науково-технічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону [4, *252*]
3.	Науковий парк	Організація, керована науковцями з метою підвищення ефективності діяльності своїх партнерів шляхом упровадження культури інновацій і підвищення конкурентоспроможності супутних підприємств і установ, заснованих на знаннях [3, *103*]
4.	Дослідний парк	Особлива форма технопарків, де нова науково-технічна розробка здійснюється на стадії технічного прототипу на основі об'єднання цілого ряду промислових фірм, науково-дослідних і науково-конструкторських організацій з пріоритетним статусом [3, *103*]
5.	Комерційний парк	Технопарк, що займається виробництвом і різною комерційною діяльністю, а також адміністративними роботами, організацією виставок, пакуванням і реалізацією продукції [3, *105*]
6.	Промисловий парк	Неспецифічне територіальне зосередження підприємств, що не характеризуються спільною діяльністю. Пропонуючи пільгові умови для їх розміщення (транспортні, орендні, податкові), держава тим самим надає підтримку підприємцям, які розміщують свої компанії у регіонах з слаборозвиненою інфраструктурою [3, *105*]

Продовження табл.

7.	Агропарк	Аграрне наукове об'єднання, що створюється поблизу аграрних університетів чи науково-виробничих підприємств, сортовипробувальних та науково-дослідних інститутів [3, *109*]
8.	Екологічний парк	Об'єднання наукових установ, університетів, екологічних служб та промислових й інших компаній з метою оздоровлення навколишнього природного середовища
9.	Інноваційний центр	Невелика територіальна спеціальна науково-технічна зона, в якій розміщені середні або дрібні фірми, що займаються розробкою та впровадженням нових технологій і створюються сприятливі умови для підготовки кадрів та надається доступ до венчурних джерел фінансування [3, *104*]
10.	Технологічний полюс	Територія, де створені і діють наявні стратегічні фактори інноваційних процесів [3, *105*]
11.	Технологічний округ	Частина міста, що включає технологічний полюс, науковий парк, промислові підприємства [3, *105*]
12.	Науковий готель	Приміщення, в якому розташована дрібна або середня високотехнологічна фірма, що здійснює інноваційну діяльність
13.	Бізнес-інкубатор	Центр підтримки малого інноваційного підприємництва, де створюються сприятливі умови для підготовки кадрів, нових конкурентоспроможних фірм і компаній [3, *106*]
14.	Технологічний і діловий центр	Технологічні і ділові центри, що поєднують технологічну і комерційну діяльність. Вони розміщуються поблизу університету і основною сферою їх діяльності є розробка нових промислових технологій та організація малого бізнесу [3, *103*]
15.	Наукограді	Це територія міста, де розташовані наукові центри та крупне промислове виробництво, на якій у законодавчому порядку створені сприятливі умови для активізації економічного зростання на основі науково-технічної діяльності [3, *107*]
16.	Інформаційний центр	Центр систем пошуку, обробки, збереження, передавання й оновлення інформації за допомогою сучасної комп'ютерної техніки та ін.
17.	Інноваційний парк	Територія міста, якій надані пільги й преференції для стимулювання інноваційного розвитку, впровадження нововведень та експериментальних досліджень у виробництво, а також новітнього менеджменту і маркетингу [3, *110*]

Література

1. *Гальчинський А. С., Геєць В. М., Кінах А. К., Семиноженко В. П.* Інноваційна стратегія реформ. — К.: Знання України, 2002. — 336 с.
2. *Дудар Т. Г., Мельниченко В. В.* Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2009. — 256 с.
3. *Тацуно Ш.* Стратегия — технополисы: Пер. с англ. / Под ред. Б. И. Данилова-Даниляна. — М.: Прогресс, 1989. — 344 с.
4. *Технологічні* парки: світовий та український досвід / За ред. Д. В. Табачника. — К.: ТП ІЕЗ, 2004. — 48 с.

Л. О. ЛОПАТЕНКО
доцент
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ
Д. Б. ЛОПАТЕНКО
мол. наук. співроб.
Державна установа "Інститут економіки та прогнозування НАНУ", м. Київ

ІНФРАСТРУКТУРА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ

На сьогодні процеси трансформаційних перетворень економічної та соціальної сфер, формування товарних ринків, інтеграція країни до світової економічної системи є неможливими без розвиненої, надійної, економічно ефективної інфраструктури. Зокрема, завдяки зв'язку інфраструктури з такими проблемами економіки, як: темпи росту, пропорції економіки, ефективність суспільного виробництва (в тому числі ефективність капітальних вкладень), комплексний розвиток районів та формування територіально-виробничих комплексів тощо, дослідження інфраструктури та її вплив на економіку країни загалом є актуальним питанням.

Теоретичні питання інфраструктури розглядаються як російськими вченими В. П. Галабурдою, В. П. Красовським, Б. Х. Краснопольським, Б. Н. Кузиком, так і вітчизняними І. Бураковським, А. А. Бакаєвим.

На початку XX ст. інфраструктурою вважали комплекс тилових споруд, що забезпечували дії збройних сил: склади, матеріали засобів, військові бази, полігони тощо (*infra* (лат.) — нижче та *struktura* (лат.) будова — нижня будова, фундамент) [1].

З середини XX ст. в зарубіжній економічній літературі з'явився термін "social overhead capital" ("суспільний допоміжний капітал"), який ввів Пол Н. Розенштейн-Родан та обґрунтував економічне значення цього поняття. У цей термін він включав "шосейні дороги, залізничні дороги, каналізації та інші підприємства комунального обслуговування, тобто усі умови навколишнього суспільного середовища, необхідні для того, щоб приватна промисловість могла зробити перший ривок" [2].

Згодом питання інфраструктури почали більш детально досліджувати Р. Нуркс, Р. Йохимсен [3; 4]. Так, Р. Йохимсен "інфраструктуру" визначав як "сукупність матеріальних, персональних й інституційних видів діяльності та їх організацій, що сприяють створенню господарської єдності на території і вирівнюванню винагороди за однакові вкладення ресурсів, що доцільно витрачаються, тобто роблять можливою повну ін-

© Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко, 2013

тегрaцію і високий рівень господарської діяльності" [5].

За радянських часів термін "інфраструктура" в економічній науці з'явився на початку 60-х років, однак довгий час мав епізодичний характер і наприкінці 60-х років С. А. Хейнман дав визначення терміну "інфраструктура" як "комплекс галузей, що обслуговують матеріальне виробництво" [6]. Зокрема, таке тлумачення інфраструктури ґрунтувалося на політекономічному методологічному підході того часу, за якого, по-перше, визначалося місце та роль різних видів виробничої діяльності в процесі розширеного відтворення, незалежно від його форми, а по-друге, розглядалась залежність інфраструктури від виробничих відносин у суспільстві, за яких вона створюється, розвивається та функціонує. Однак не всі види виробничої діяльності були рівні за своїм впливом на безперервність процесу відтворення: одні мали вирішальне значення, другі — допоміжне та обслуговуюче. Саме дотримуючись таких поглядів, інфраструктурі надали "обслуговуючу" роль [5; 7].

У більшості літературних джерел інфраструктура поділялась на дві групи: виробничу — галузі інфраструктури, що безпосередньо обслуговують матеріальне виробництво (залізничні та шосейні дороги, водопостачання, каналізація тощо), та невиробничу — галузі, що опосередковано пов'язані з процесом виробництва (підготовка кадрів, шкільне та вище навчання, охорона здоров'я) [7]. Так, природу появи виробничої інфраструктури було підкреслено К. Марксом у взаємодії факторів виробництва: "Крім речей, за допомогою яких праця впливає на предмет праці і які тому так чи інакше є провідником його діяльності, в більш широкому розумінні до засобів процесу праці належать усі матеріальні умови, що є необхідними для того, щоб процес міг здійснюватися. Безпосередньо вони не входять до нього, але без них він або зовсім неможливий, або може здійснюватись у незавершеному вигляді" [8].

Разом з тим існувала й інша думка щодо визначення та видів інфраструктури. Зокрема, Т. І. Семенкова поділяла інфраструктуру на виробничу, соціально-побутову, інституційну та зазначала, що "умовою існування всіх інфраструктурних об'єктів є необхідність у них нормального здійснення процесу розширеного процесу відтворення, а продуктивний характер галузей, підприємств і установ, включених до інфраструктури, визначався не створюваним додатковим продуктом на підприємствах цієї сфери, а їх органічним зв'язком з народним господарством і збільшенням національного доходу" [9].

Загалом на початок 80-років серед радянських учених, які досліджували це питання, виокремилось кілька поглядів на інфраструктуру як складову економічної діяльності країни: по-перше — інфраструктура визначалась як "упредметнена праця, акумульована на певній території у комплексі інженерно-технічних споруд та об'єктів, що становлять матеріально-технічну основу певних галузей виробництва та сфер обслуговування населення ("загальнофондова база території")"; по-друге —

інфраструктура розглядалась як "група обслуговуючих галузей загального користування, виробничої та невиробничої сфери, що створює загальні умови для розвитку структуроутворюючих галузей (промисловості та сільського господарства)"; по-третє — інфраструктура розглядалась як "територіальна сукупність усіх видів виробництва та діяльності, що забезпечуються через різні послуги, розвиток профілюючих галузей спеціалізації" [5, *9*].

До інфраструктури відносили ті чи інші галузі за такими ознаками:

• непрямий вплив на виробничу структуру господарства, яке здійснюється за допомогою їх зв'язків з основними, структуроутворюючими галузями;

• продукція інфраструктурних галузей має міжгалузеве значення: вона призначається або для усієї економіки разом, або для окремих її основних сфер (промисловість та сільське господарство);

• суспільна форма використання інфраструктури.

Разом з тим, у більшості випадків використовувались формальні ознаки, і до інфраструктури включали аеродроми, ремонтні майстерні, станційні та пристанційні споруди тощо. Однак такі переліки споруд та станційних служб не дають правильного визначення ролі інфраструктури з точки зору економічного розвитку та змінюють змістовні ознаки зовнішніми [10, *8*].

Таким чином, підсумовуючи зазначене, економічна роль інфраструктури за радянських часів визначалась як "діяльність її (інфраструктури) галузей, що має виняткове значення для виробництва, відносно якого інфраструктура виконує допоміжну роль, забезпечуючи безперервність господарського обігу" [10, *94*]. Зокрема, виробнича інфраструктура — сприяє забезпеченню та вдосконаленню процесів розподілу й обігу, прискоренню обігу матеріальних ресурсів, скороченню періоду відтворення, раціональному використанню створених матеріальних благ, зниженню запасів сировини, матеріалів, палива, збереженню якості виробленої продукції; невиробнича (соціальна) інфраструктура — забезпечує зростання суспільного добробуту, поліпшує умови відтворення робочої сили, сприяє зростанню продуктивності праці.

На початку 90-х років XX ст., зі зміною соціально-економічного та політичного устрою держави визначення терміну "інфраструктура" в сучасній економічній літературі переважно не змінилось й "інфраструктуру" розглядають як "комплекс галузей народного господарства (сфери матеріального та нематеріального виробництва), які обслуговують промисловість і сільське господарство. До нього належить виробнича та невиробнича (або соціальна) інфраструктура. Виробнича інфраструктура — це будівництво шосейних доріг, мостів, портів, аеродромів; усі види транспорту (автомобільний, повітряний, водний залізничний); зв'язок, енергопостачання, санітарно-технічне обслуговування тощо. Соціальна інфраструктура — житлове та комунікаційне господарство, підприємства побутового обслуговування, водосховища та водопостачання, енергетичне господарство об'єктів

соціального призначення, підприємства торгівлі, освіта (загальна, професійна), охорона здоров'я, курортно-туристичні зони" [11].

Останнім часом в російській та вітчизняній літературі вчені виокремлюють "інфраструктурний" сектор, у який включають, зокрема, транспорт та зв'язок, торгівлю, фінанси, кредити, страхування, управління [12] або залізничний транспорт, автомобільні дороги, електроенергетику, виробництво, транспортування та розподіл газу, водопостачання та водовідвід [13].

Також за функціональною належністю почали виокремлюватися й інші підсистеми інфраструктури: функціонування виробництва — виробнича інфраструктура; умови життєдіяльності людей — соціальна інфраструктура; ринкові процеси в економіці країни — ринкова інфраструктура; управління господарством країни — інституційна інфраструктура; забезпечення реальних транспортних зв'язків, збереження товарів на складах, створення резервів та запасів — логістична інфраструктура; матеріалізацію знань — інноваційна інфраструктура; інформаційний супровід господарської діяльності країни — інформаційна інфраструктура; умови для збалансованого розвитку природного середовища — екологічна інфраструктура.

Враховуючи той факт, що функцією інфраструктури є забезпечення усього процесу відтворення, тому її необхідно розглядати на мікро-, мезо- та макрорівнях.

На мікрорівні інфраструктура є сукупністю матеріально-речових умов або інженерно-технічних споруд, які необхідні для функціонування окремого підприємства (зокрема, на транспорті — це споруди, що обслуговують рух транспортних засобів: насипи, траншеї, тунелі, дорожні станції, портові споруди, системи сигналізації тощо). Однак, з точки зору системного підходу, розгляд інфраструктури на "первинній економічній ланці — підприємстві" є недоцільним через те, що "інфраструктура втрачає своє економічне значення і приймає технічне" [14].

На мезорівні інфраструктура є системою споруд, матеріально-речових елементів на певній території, що, з одного боку, є "плацдармом" для освоєння ресурсів і підвищення ефективності регіонального виробництва, з другого — необхідною умовою підвищення рівня життя населення, яке проживає на даній території [15]. Регіональна інфраструктура сприяє формуванню та розвитку великих територіально-виробничих комплексів.

На макрорівні інфраструктуру необхідно розглядати як системне та структурне поняття, яка є сукупністю загальних економічних та соціальних умов для забезпечення ефективного розвитку матеріального виробництва країни в цілому та задоволення потреб усіх членів суспільства.

З точки зору системного підходу, інфраструктура — це сукупність елементів, що забезпечують безперервне функціонування взаємозв'язків об'єктів та суб'єктів цієї системи. За такого підходу функціями інфраструктури є:

• забезпечення функціонування взаємозв'язків між елементами самої

системи, до якої належать її суб'єкти та об'єкти — головна функція;

• регулююча, тобто має певним чином упорядковувати взаємодію елементів самої системи — другорядна функція.

При визначенні економічної ефективності від інфраструктури, зокрема, при вкладанні інвестицій, необхідно враховувати таку особливість інфраструктури, як виникнення разом з основним ефектом — сполученого і супутнього ефектів. Сполучений ефект інфраструктури виявляється головним чином поза межами самої інфраструктури (позаінфраструктурний ефект) та в самих інфраструктурних галузях (внутрішньоінфраструктурний ефект). Зокрема, ефект, одержаний за межами інфраструктури (в інших сферах економіки) в більшості випадків перевищує величину ефекту в самих інфраструктурних галузях (наприклад, ефект від будівництва доріг). До того ж потрібно зважати на те, що інфраструктура створює умови для економічного зростання, при цьому сама є продуктом цього зростання.

На сьогодні головними причинами недосконалості інфраструктури можна вважати такі: високий рівень зносу основних засобів інфраструктурних об'єктів; зниження якості наданих інфраструктурних послуг; неефективне фінансування довгострокових інфраструктурних проектів за державні кошти.

Таким чином, інфраструктура забезпечує безперервність процесу обігу в економіці, що створює умови для нормального функціонування та поступового розвитку не тільки самого інфраструктурного сектору, а й усієї економіки. Однак недосконаліть інфраструктурного сектору країни стає фактором відносного уповільнення темпів економічного зростання.

Література

1. *Словарь* иностранных слов. — 12-е изд. — М.: Рус. яз., 1985. — 608 с.
2. *Самуэльсон П.* Экономика. Т. 1. — С. 181. — [Электронный ресурс]. — http://bibliotekar.ru/biznes-64-2/181.htm
3. *Nurkse, R.* Problems of Capital Formation in Undeveloped Countries / R. Nurkse. — Oxford, 1955.
4. *Jochimsen R.* Theorie der Infrastruktur. Tübingen. — 1966. — S. 99.
5. *Блохин В. И.* Производственная инфраструктура региона. Вопросы методологии и методики, опыт исследования. — Кишинев: ШТИИНЦА, 1980. — 131 с.
6. *Хейнман С. А.* Научно-техническая революция и структурные изменения в экономике СССР // Коммунист. — 1969. — № 14.
7. *Солюс Г. П.* Инфраструктура // Экономическая энциклопедия. Т. 2. — М., 1975. — С. 61.
8. *Маркс К.* Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Процесс производства капитала. — М.: Политиздат, 1983. — С. 191.
9. *Семенкова Т. Г.* Инфраструктура и сфера услуг // Мировая экон. и междунар. отношения. — 1971. — № 3. — С. 116.
10. *Красовський В. П.* Інфраструктура и интенсификация экономики // Наука, 1980. — 192 с.
11. *Економічна* енциклопедія: У 3 т., Т. 1 / За ред. С. В. Мочерного. — К.: Академія, 2000. — С. 864.
12. *Кузык Б. Н., Яковец Ю. В., Некипелов А. Д.* Интегральный макропрог-

ноз инновационно-технологической и структурной динамики экономики России на период до 2030 года. — М.: ИНЕС, 2006. — С. 183.
13. *Бураковский И., Мовчан В., Сисенко Н., Юзефович И.* Экономический рост и инфраструктурные тормоза // Зеркало недели. — №4 (683) 2–8 февр. 2008. — www.zn.ua
14. *Краснопольський Б. Х.* Інфраструктура в системе регионального хозяйственного комплекса Севера (методические особенности исследования). — М.: Наука, 1980. — С. 28.
15. *Галабурда В. Г., Персианов В. А., Тимошин А. А. и др.* Единая транспортная система: Учеб. для вузов; Под. ред. В. Г. Галабурды. — М.: Транспорт, 1996. — С. 9.

Т. С. МРИНСЬКА
канд. екон. наук, доц.

О. О. ЛОМІНСЬКА
студентка
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Формою здійснення в податковій системі певних функцій і ефективним механізмом саморегулювання та координації діяльності є структура управління.

У широкому розумінні поняття "структура" означає міцний, відносно стійкій зв'язок складових (елементів) цілого (явища, процесу, соціальної системи).

В оподаткуванні накопичилось чимало проблем, які наука не може вирішити раз і назавжди. Ці проблеми вимагають постійного вдосконалення і розвитку економічних знань про податкові відносини, накопичених у працях відомих вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед зарубіжних вчених слід відзначити праці О. Бланшара, Л. Гейзера, С. Фішера та ін. Найбільші здобутки у вітчизняній науці та практиці у сфері податків досягнуті в працях М. Азарова, О. Василика, В. Гейця, І. Луніної, Ф. Ярошенко та ін.

Проте на кожному наступному етапі відкриваються нові факти, нові проблеми, що вимагають інших підходів, творчого осмислення та поняття сучасних, неординарних конкретних управлінських рішень.

Науковий підхід до побудови раціональної системи оподаткування передбачає, по-перше, системність, по-друге, встановлення основобудовної бази цієї системи і по-третє, формування правової бази.

Пропонується розуміння управління, що визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Вони відображають ті стосунки, відповідно до яких має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління податковою службою України.

При побудові організаційної структури управління необхідно дотримуватися таких принципів:

• структура управління має передусім відображати цілі й завдання податкової служби;

• слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує творчий характер

© Т. С. Мринська, О. О. Ломінська, 2013

роботи і нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації;

• формування організаційної структури управління належить пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління, з установленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

• між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю — з другого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції структури управління в цілому;

• структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке істотно впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності її масштабів контролю керівників і менеджерів.

Отже, побудувати організаційну структуру управління податкової служби — означає поділити її на певні частини і делегувати цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень і відповідальності, визначивши інтеграційні та координаційні механізми взаємодії відокремлених частин. Процес побудови організаційної структури управління відбувається поетапно, починаючи від задуму щодо майбутньої організації і закінчуючи визначенням завдань поточного адміністрування. При цьому функціональне наповнення кожної фази організаційного процесу істотно змінюється.

Для побудови ефективної структури управління державної податкової служби, на нашу думку, доцільним є застосування принципів управління, які подано у таблиці.

Потрібно звернути увагу на те, що до сучасних принципів управління належить такий, як "чесність і довіра у ділових стосунках". Не менш важливим принципом управління є "визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством у цілому". Згідно з найпоширенішими міркуваннями організації, на додаток до юридичної та економічної відповідальності, мають враховувати людські й соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників і місцеве населення, а також робити свій внесок у розв'язання соціальних проблем у цілому, жертвуючи для цього частину власних коштів і зусиль. Вони мають добровільно відгукуватися на соціальні потреби суспільства, відповідально діяти у таких сферах, як захист довкілля, охорона здоров'я, материнства, розвиток освіти, культури, спорту тощо. Своєю участю в благодійних заходах вони можуть сприяти вирішенню актуальних соціальних проблем регіону, в якому працюють.

Наведені вище принципи лягли в основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає змогу будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Але кожній сучасній організації, спираючись на потенціал своїх працівників, потрібно для себе відшукувати головне, що сприятиме успішній роботі та відповідатиме вимогам і запитам ринку.

Наукові принципи побудови ефективної структури управління державної податкової служби України

№ п/п	Принципи	Зміст принципів
1	Розподіл праці	Спеціалізація робіт, необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості цілей, на які спрямовується зусилля працівника)
2	Повноваження і відповідальності	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб він мусив відповідати за виконання роботи
3	Дисципліни	Працівники мають дотримуватись умов угоди, укладеної між ними та керівництвом, менеджерам необхідно застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
4	Єдиновладдя	Працівник отримує розпорядження і звітує тільки перед одним безпосереднім керівником
5	Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, слід об'єднувати в групи і виконувати за єдиним планом
6	Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації мають перевагу перед інтересами індивідуума
7	Винагорода персоналу	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю
8	Централізація	Природний порядок в організації, що має керівний центр
9	Скалярний ланцюг	Безперервний ланцюг команд, за якими передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між всіма рівнями ієрархії
10	Порядок	Робоче місце для кожного працівника, кожен працівник на своєму робочому місці
11	Справедливість	Встановлених правил повинні дотримуватись всі на всіх рівнях скалярного ланцюга
12	Стабільність персоналу	Установка на довгострокову роботу в податковій службі, оскільки високоплинність знижує ефективність
13	Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень
14	Гармонія	Гармонія інтересів персоналу та ДПС забезпечує єдність зусиль

Структура управління нерозривно пов'язана з науково-технічним прогресом, удосконаленням технології і організації виробництва, зміною кількості однорідних господарських підрозділів. На організацію керуючої системи істотно впливає впровадження диспетчеризації і сучасних засобів оргтехніки, які вносять якісні зміни в роботу управлінських кадрів, у характер зв'язків і розподіл повноважень між керівниками різних ступенів і спеціалістами.

Оскільки структура управління складається з трьох основних елементів: 1) відділи, служби і працівники апарату управління; 2) зв'язки і відносини між ними; 3) конкретні функції управління, то проектування нових структур або вдосконалення існуючих мають здійснюватися раціоналізацією кожного з цих елементів.

Треба своєчасно усувати дефекти діючих структур управління. Йдеться про низьку якість функціонування організаційних систем через недотримання керівниками підприємств оптимальних норм керованості (7–9 осіб), нерівномірне завантаження керівників та їхніх заступників; нечіткий розподіл обов'язків і повноважень, що спричиняє дублювання функцій або неповне охоплення окремих об'єктів і сфер діяльності управлінським впливом; прийняття управлінських рішень тими, хто не має на це повноважень; велику чисельність управлінського персоналу, його слабку технічну оснащеність; несвоєчасне внесення змін у структуру управління з урахуванням еволюції самого підприємства і його підрозділів, нових умов господарювання, вимог переходу до ринкових відносин.

Таким чином, система оподаткування буде тим ефективнішою, чим вона буде зручнішою як для тих, хто сплачує податки, так і для тих, хто здійснює контрольні функції.

В. Ф. МАКСИМЧУК
докторант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

БЮДЖЕТНІ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

Бюджетні облікові системи — широко використовуваний в управлінні інструмент, що дає можливість акумулювати інформацію, необхідну для реалізації різноманітних управлінських функцій. Виникнення і використання цих систем зумовлено назрілими потребами менеджменту, а подальший розвиток визначається багато в чому новими тенденціями в теорії і практиці менеджменту, насамперед сучасними системами якості. Іншими словами, бюджетні системи розвиваються під впливом нових ідей менеджменту і модифікуються у зв'язку з його виникаючими інформаційними потребами. Крім того, на характер використання можливостей бюджетних систем накладають відбиток специфіка робіт окремих підприємств і стиль управління ними, про що свідчить практика впровадження і використання цих систем. Тому при впровадженні бюджетних систем важливо розуміти їх роль у реалізації функцій управління, принципи організації бюджетного процесу, існуючий взаємозв'язок з іншими інструментами управління.

Враховуючи сказане, спочатку зупинимося на переліку функцій бюджетних систем, які визначають схему бюджетного процесу, і переліку управлінських функцій, що реалізуються при їх використанні.

Перша з функцій бюджетних систем, яку визначила їх назва — планування діяльності підприємства. Оскільки, за визначенням, бюджет — це деталізований план діяльності підприємства. Ця функція зводиться до формування основного бюджету підприємства (master budget), що відображає постачальницькі, виробничі, збутові, фінансові та інвестиційні процеси його діяльності у їх взаємозв'язку і взаємозумовленості, на базі прийнятих облікових концепцій. Хоча цю функцію системи можна реалізувати на різних рівнях агрегування інформації, у будь-якому випадку вона призначена для координації різних операцій (дій) із досягнення цілей підприємства.

Завдяки реалізації цієї функції пов'язуються різні аспекти діяльності підприємства, узгоджуються обсяги матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, потрібних для здійснення запланованої програми, координуються різні операції і здійснюється диспетчеризація. При цьому вертикальна і горизонтальна деталізація (інтеграція) бюджетів дає змогу отримати інформацію за напрямами діяльності, центрами відповідальності та іншими аналі-

© В. Ф. Максимчук, 2013

тичними ознаками, координувати дії структурних підрозділів підприємства.

Реалізація функції планування бюджетної системи дає також можливість формувати відповідно до інформаційних потреб менеджерів будь-які кількісні показники досягнення цілей підприємства (цільові показники діяльності), оцінювати ступінь досягнення цілей запланованої програми, проводити попередній аналіз діяльності та майбутнього фінансового стану підприємства.

Формування множини цілей підприємства — основний момент реалізації цієї функції, оскільки цілі підприємства визначають кінцевий пункт бюджетування. Традиційно, мета підприємства співвідноситься з рівнем його прибутку і фінансовим становищем, оскільки саме це являє інтерес для більшості залучених у ділове співробітництво з підприємством юридичних і фізичних осіб. Тому завершальний етап реалізації функції — складання попередніх звітів (зокрема, балансу і звіту про прибуток і збитки) з тим, щоб переконатися в забезпеченні запланованої виробничої програми задовільної структури балансу і високого фінансового результату. Дані звітні форми вибрані для того, щоб дехто з зацікавлених сторін могли судити про досягнення цих цілей тільки за зовнішньою звітністю. Таким чином, отримавши в бюджетній системі ці цільові показники, керівництво має можливість подивитися на підсумки діяльності підприємства очима власників, інвесторів, постачальників, споживачів та інших зацікавлених осіб.

У центрі уваги менеджерів ще одна важлива ціль — ліквідність підприємства. Управління грошовими потоками, координування виплат і надходжень готівки також реалізуються при плануванні для забезпечення платоспроможності підприємства.

Зазначимо, що реальною є множина різноманітніших цілей. Наприклад, останнім часом акцент при формуванні дерева цілей зміщується у сферу управління якістю та стратегічного управління. З одного боку, це зумовлено розвитком функції управління якістю та її переходом у якісно інше уявлення в контексті Total Quality Management (управління на основі загальної якості), що сильно похитнула концептуальні положення традиційного менеджменту. З другого боку, позначаються віяння стратегічного управління, націленого на успішну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем шляхом забезпечення конкурентної переваги стратегії і на нарощування потенціалу підприємства на сьогодні і в подальшій перспективі.

Планування діяльності підприємства торкається управлінської функції щодо мотивації діяльності структурних підрозділів, які очолюють їх менеджерів і співробітників. Цьому сприяють: отримання планових показників, наданих з необхідним ступенем деталізації у розрізі виділених центрів відповідальності; узгодження при розробці бюджетів інтересів центрів відповідальності і підпорядкування їх цілям підприємства; чітке визначення відповідальності і вклад кожного в досягнення цільових показників, залежно від яких і буде

оцінюватися їх діяльність. Крім того, залучення співробітників у процес розробки бюджетів активізує мотиви, не пов'язані з матеріальною винагородою, які спонукають кожного співробітника прагнути виконати взяті на себе зобов'язання.

Водночас реалізується функція інформування (комунікації), оскільки при розподілі відповідальності за досягнення цільових показників до кожного з менеджерів за допомогою бюджетів доводяться відомості про роль керованого ним підрозділу в запланованій програмі.

Друга функція бюджетних систем — прорахунок різних варіантів бюджету — тісно пов'язана з прийняттям управлінських рішень і вибором кращої виробничої програми діяльності підприємства. Вона дає можливість чітко уявити взаємозв'язок прийнятих рішень і цільових показників, оцінити їх сукупний вплив і внесок кожного рішення в кінцевий результат, виявити рішення, що порушують гармонію виробничо-господарської діяльності.

Природний наслідок планування діяльності підприємства — бажання проаналізувати відповідність фактичних результатів діяльності запланованим.

Третя основна функція бюджетних систем — моніторинг виконання бюджетів і процесів виробничо-господарської діяльності — дає змогу виявляти відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих, оцінювати їх вплив на цільові показники (як правило, на фінансовий результат). Тому повні бюджетні системи — це інформаційні системи, які включають прогнозну, планову і фактичну інформацію про різні аспекти діяльності підприємства, подану у порівнювальному вигляді. Механізм виявлення причин і величин відхилень залежить від способу акумулювання цієї інформації та формування інформаційних звітів.

Четверта функція бюджетних систем — аналіз виконання бюджету — часто поєднується з попередньою функцією системи. Виявлені відхилення важливо вивчити і співвіднести з центрами відповідальності. Аналіз виконання бюджету також може здійснюватися на різних рівнях залежно від термінів і вирішуваних на кожному рівні різних завдань, що визначає ступінь складності реалізації. Від рівня його проведення залежать повнота, глибина і спосіб здійснення таких функцій управління, як оцінка діяльності підприємства в цілому і вклад кожного центру відповідальності, виявлення чинників (причин), що спричинили відхилення, мотивація діяльності, оцінка внеску кожного співробітника у виконання програми, регулювання діяльності. Дві останні функції бюджетних систем дають підстави приймати обґрунтовані коригувальні (регулюючі) рішення. Залежно від ступеня агрегування інформації та періодичності виконання цих функцій рішення можуть бути оперативними, тактичними чи стратегічними. Відзначимо однак, що для здійснення оперативного управління в рамках бюджетних систем важлива відповідна організація обліку фактичних результатів діяльності. Зокрема, облік має бути орієнтований на виявлення безпосередньо в момент здійснен-

ня господарської операції величини відхилення, зумовленої тільки одним з можливих факторів (причин) сукупного відхилення, який визначається цією операцією. Для цього розробляється відповідна схема обліку нормативних витрат і відхилень фактичних витрат від нормативних витрат на рахунках управлінського обліку.

Зазначимо, що можливі різні способи реалізації кожної з перелічених функцій бюджетних систем. Вибір тієї чи іншої технології залежить від переліку управлінських функцій, які керівництво сподівається реалізувати з використанням бюджетних систем, оскільки сама поява функцій бюджетних систем викликана потребою практичного менеджменту.

Таким чином, прагнення звести до мінімуму ймовірність помилкових рішень, прийнятих експромтом з міркувань сьогочасної доцільності, і передбачити втілення і вплив цих рішень спонукає менеджерів використовувати для ефективного управління підприємством бюджетні системи. Ці системи дають можливість: планувати діяльність підприємства в цілому і по окремих підрозділах або бізнес-проектах, взаємопов'язуючи всі процеси на підприємстві; координувати діяльність структурних підрозділів, забезпечуючи гармонійність їх функціонування; мотивувати персонал на досягнення цілей підприємства; оперативно управляти постачальницько-збутовими, виробничими, фінансовими, інвестиційними та іншими процесами; оцінювати ефективність роботи виділених центрів відповідальності і бізнес-проектів.

Література

1. *Бюджетний* кодекс України // Уряд. кур'єр. — № 131. — 2001. — 25 лип.
2. *Господарський* кодекс України: Офіц. текст. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. — 256 с.
3. *Держбюджет-2005* // Все про бухгалтерський облік. — № 34 (1067).— 2005. — 12 квіт.
4. *Василик О. Д., Павлюк К. В.* Бюджетна система України: Підруч. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 544 с.
5. *Кириленко О. П.* Місцеві бюджети України (історія, теорія, практика). — К.: КЮС, 2000. — 384 с.
6. *Пасічник О. В.* Бюджетна система України та зарубіжних країн: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: Знання-Прес, 2003. — 523 с.

В. В. ШЕЛЕСТ
асистент каф. економіки підприємництва
Київський торговельно-економічний університет

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДОВІРЧИХ ТОВАРИСТВ

Останніми роками, а особливо в умовах кризи, постає питання побудови системи боротьби з конкурентами, тобто створення комплексу заходів щодо одержання й обробки даних про конкурента (майнові, фінансові й управлінські ресурси, можливості, стратегічні плани тощо), а також захист конфіденційної інформації. Прийняття рішення про створення підрозділу конкурентної розвідки в складі довірчого товариства може відіграти ключову роль у процесі прийняття рішень товариства, а також у подальшій діяльності щодо управління майном.

На ринку праці з'явилися спеціалісти, які позиціонують себе як фахівці з ділової і конкурентної розвідки. Цей вид діяльності є обов'язковим елементом ринкової економіки і починаючи з 70-х років застосовується у світовій практиці. Дослідженню цих проблем присвячені праці таких учених, як М. С. Вертузаєв, Е. Виноградова, Д. В. Маслов, Г. В. Назарова та ін.

Проаналізуємо сучасні аспекти забезпечення інформацією в процесі підвищення ефективності управління майном, розкриємо сутність конкурентної розвідки як одного з елементів захисту фінансової безпеки та дослідимо ефективність застосування цих заходів в Україні.

Перше, що потрібно робити товариству, створюючи свою стратегію і завойовуючи ринок — провести конкурентну розвідку. Деколи навіть первинні дані, здобуті про конкурентів, дають можливість прийняти правильне рішення, своєчасно змінити стратегію розвитку товариства і тим самим досягти успіху в конкурентній перевазі.

Керівник кожного довірчого товариства може доволі швидко на практиці зрозуміти ідеологію розвідувальної діяльності й створити чітке уявлення про її інструменти, а отже розгорнути роботу в цьому напрямі, сформувавши відповідні цільові групи з висококваліфікованих спеціалістів.

Спочатку в компанії з'являється спеціаліст з електронними базами даних, потім з'являються засоби для обробки даних на локальному комп'ютері та в Інтернеті. Часто ці функції обробки інформації, що потрапила різними шляхами всередину компанії, переростають у більш активне збирання інформації, яке вже, у свою чергу, перерос-

© В. В. Шелест, 2013

тає у повноцінну конкурентну розвідку.

Конкурента розвідка це:

• метод підвищення ефективності бізнесу, який широко використовується практично в усіх розвинених країнах;

• маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, що являє собою цілеспрямоване збирання інформації про конкурентів для прийняття управлінських рішень щодо подальшої стратегії і тактики ведення бізнесу;

• збирання й обробка даних з різних джерел для вироблення управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності товариства, які проводять в рамках закону і з дотриманням етичних норм.

Завдання, що виконує конкурентна розвідка, є ключовими для компанії, вони слугують досягненню фундаментальної мети — забезпечити в товаристві почуття захищеності для усвідомлення того факту, що доля товариства та обсяг майна, що знаходиться у його довірчому управлінні, в його власних руках і що фірма не стане раптово жертвою обставин та ворожих дій. До таких завдань належать:

• збирання інформації про плани конкурента, його фінансове становище, можливості і перспективи розвитку;

• перевірка на благонадійність партнерів;

• моніторинг зовнішнього і внутрішнього інформаційного простору довкола товариства;

• збирання інформації про співробітників товариства, які розміщують свої резюме на сайтах, їх активність у мережі Інтернет (форуми, сайти знайомств, соціальні мережі), а також про співробітників, які поширюють конфіденційну інформацію;

• перевірка співробітників і кандидатів на відповідні посади на "поліграфі", а також перевірка їх попередніх місць роботи, навчання, проживання;

• інформаційне забезпечення процесу вироблення управлінських рішень як на стратегічному, так і на тактичному рівні;

• "система раннього попередження", тобто наскільки можливо якомога швидке залучення уваги осіб, які приймають рішення, до погроз, які потенційно можуть заподіяти шкоду бізнесу;

• управління ризиками з метою забезпечити ефективне реагування товариства на швидкі зміни навколишнього середовища.

Застосування методів конкурентної розвідки в діяльності довірчого товариства дасть йому змогу забезпечити: вивчення справжньої стратегії конкурентів для коригування власної стратегії; визначення потенціалу конкурентів для коригування власної стратегії; визначення організаційних, фінансових, технічних та інших способів забезпечення конкурентних переваг з метою можливого копіювання або нейтралізації; оцінку загальної місткості ринку через суму часток конкурентів для оцінки стану галузі щодо зміни діяльності; оцінку ступеня вигідних умов співпраці з тими чи іншими власниками майна, включення в організаційну структуру не може бути виправдано тільки абстрактними цілями розвід-

ки. Служба конкурентної розвідки має доводити свою значущість, вносячи вклад у фінансовий результат діяльності довірчого товариства.

Діяльність розвідки може виражатися і конкретними, у тому числі фінансовими показниками. Наприклад, випередження конкурентів у тендерах; оцінка потенційних ризиків і сприятливих можливостей при інвестиціях; випередження конкурентів у рамках маркетингових кампаній за допомогою продуманих попереджувальних дій, вироблених на основі даних, наданих конкурентною розвідкою. Застосування зазначених заходів дасть змогу довірчому товариству забезпечити приріст вартості активів, що передані йому на умовах здійснення представницької діяльності, та попередить ризики щодо невиконання зобов'язань перед довірителями тощо.

Застосовуючи сучасні обчислювальні засоби, можна істотно скоротити час обробки. Але для цього необхідна певна методика обробки інформації, яка використовує послідовні наближення для виділення ключових параметрів, що впливають на відносний рейтинг компанії, а саме: інформаційний пошук — порівняльна рейтингова оцінка компанії — виділення ключових (що впливають на рейтинг) показників — визначення достатності інформації для висновків — формування висновків і рекомендацій.

Методика порівняльного рейтингового оцінювання підприємств докладно описана [4], використовує тільки дані їх публічної звітності. В основу розрахунку підсумкової рейтингової оцінки покладено порівняння кожного показника цієї компанії з якнайвищими показниками умовного еталонного підприємства. За кожним показником відшукується максимальне (або мінімальне) значення, яке присвоюється еталонному підприємству. Нормалізація показників виконується обчисленням відношення початкового показника до відповідного показника еталонного підприємства. Безпосередній розрахунок рейтингу можна здійснювати кількома способами, але основна формула для рейтингової оцінки j-го підприємства має такий вигляд:

$$R_j = \{1 - x_{1j}\} + \{1 - x_{2j}\} + \ldots + \{1 - x_{nj}\} \, [1],$$

де x_{ij} — нормалізовані показники j-го підприємства.

Якщо показники різні за своєю важливістю, то в [1] можна використовувати вагові коефіцієнти показників. Проте оскільки ці коефіцієнти призначаються експертами, їхню суб'єктивність доводиться враховувати за допомогою такої формули:

$$R_j = k_1\{1 - x_{1j}\} + k_2\{1 - x_{2j}\} + \ldots + k_n\{1 - x_{nj}\},$$

де k_i — вагові коефіцієнти показників, що призначаються експертом, K_i.

Отже базою для обчислення рейтингової оцінки підприємства є не окремі суб'єктивні оцінки експертів, а найвищі результати всіх порівнюваних об'єктів, що склалися в реальній ринковій конкуренції.

На сьогодні в Україні цей вид аналітичної діяльності трохи відстає у своєму розвитку. Причин кілька. Серед основних — "порівняно пізній перехід економіки "на рейки бізнесу", наявність перекручених уявлень

щодо конкурентної розвідки, відсутність власної школи аналітиків. Має значення і той факт, що серед компаній, які надають відповідні послуги, реальною конкурентною розвідкою володіють і займаються лише кілька. Експерти вважать, що конкурентна розвідка сьогодні — це не віяння моди і не спроба низки компаній показати свою солідарність, а це — аналітичний інструмент, без застосування якого вже найближчим часом буде неможливо досягти успіхів у бізнесі. На українському ринку є такі компанії, які займаються конкурентною розвідкою: консалтингова компанія "Сідкон" Юрія Когута; компанія "ULTIMA THULE"; Дніпропетровське інформаційне агентство "Консалтингова компанія "Інремі"; детективне агентство "Verum".

Добір персоналу для служби конкурентної розвідки. Основи знань можуть дати консалтери, які регулюють процес створення служби конкурентної розвідки у товаристві. Крім того, як в Україні, так і в Росії є спеціалізовані семінари для фахівців-початківців конкурентної розвідки.

У кожній країні є певні "правила гри у шпигунів", тобто певні закони, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання, які займаються шпигунством. Але в Україні немає такого закону, який би регулював шпигунську діяльність (є лише приписки щодо комерційної таємниці тощо). Отже, конкурентна розвідка є досить важливою в умовах конкуренції. За допомогою конкурентної розвідки підприємство отримує необхідну інформацію, аналізує її і прогнозує дії конкурентів.

Створюючи інформаційні бази захисту, на основі отриманої інформації підприємство захищає свої інтереси на внутрішньому і зовнішньому ринку. Грамотно і вчасно проведена конкурентна розвідка дасть можливість підготуватися до потенційних ризиків або зовсім їх уникнути, а також вигідно скористатися можливостями, що відкриваються на ринку, а це, відповідно, і є складовою фінансової безпеки довірчого товариства.

Література

1. *Борисов Н. И.* Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.leadr-hr.ru
2. *Березин І.* Промислове шпигунство, конкурентна розвідка, бенчмаркінг й етика цивілізованого бізнесу // Практичний маркетинг. — 2005. — 22 лип. — № 101.
3. *Демидов Б., Величко А., Волощук И.* Тайный фронт // Національна безпека України. — 2005. — № 7–8. — С. 17–23.
4. *Ланде Д. В.* Поиск знаний в Internet. — М.: Изд. дом "Вильямс", 2005.
5. *Тактаэв С.* Поиск знаний в компьютерных сетях: новые подходы // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http //w ww. searchengines.ru
6. *Єгоров В.* З історії розвитку промислового шпигунства // Дзеркало тижня. — 1994. — 31 груд. — № 13. — С. 14.
7. *Шеремет А. Д.* Управленческий анализ на предприятиях связи. — М.: ФБК-ПРЕСС, 2002.
8. *Івченко О.* Промислове (економічне) шпигунство: конкурентна розвідка й контррозвідка // Юрид. ж-л. — 2003. — № 7. — С. 4.

Л. О. ЛОПАТЕНКО
доцент
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ
Д. Б. ЛОПАТЕНКО
мол. наук. співроб.
Державна установа "Інститут економіки та прогнозування НАНУ", м. Київ

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Нині ринок послуг існує разом з товарним ринком і розвивається за загальними законами ринкової економіки, тобто конкуренції, що відбивається на розвитку країни як кількісними, так і якісними змінами. Зокрема, на транспортному ринку відбувається загострення конкуренції, зростання витрат, спад виробництва та зниження якості послуг, тому впровадження на підприємствах транспорту концепцій маркетингу, зокрема маркетингу транспортних послуг, дасть змогу поліпшити ситуацію в транспортному секторі країни та економіки загалом.

Маркетинг транспортних послуг є відносно новим напрямом маркетингу, який розглядається як зарубіжними вченими В. І. Галабурдою, Т. А. Тультаєвим, М. І. Шкуріним, так і вітчизняними науковцями А. А. Бакаєвим, В. М. Куценко.

В умовах ринкової економіки для розвитку транспортного сектору необхідним є реалізація послуг, на які існує попит, помірна ціна, дотримуються терміни виконання, надаються якісні додаткові послуги. Розкриємо деякі поняття цього питання, а саме:

Маркетинг за Ф Котлером [1] — це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну. *Маркетинг* — це систематизований підхід до управління господарською діяльністю підприємств з конкретним обліком мотивації праці та інтересів виробників і споживачів товарів і послуг. Головними цілями маркетингу є комплексний аналіз потреб потенційних споживачів і розробка на цій базі механізму їх задоволення, розширення обсягів реалізації продукції, збільшення частки на ринку, а результат — отримання прибутку [2].

За Класифікацією видів економічної діяльності України [3], "*послуга* є результатом економічної діяльності, відносно якої не можна встановити права власності, вона не підлягає продажу окремо від процесу її виробництва, а момент завершення виробництва послуги збігається з моментом надання її споживачеві".

Класичне тлумачення поняття "послуга" надав Ф. Котлер [1, *600*]: "*Послуга* — це будь-який захід або вигода, які одна сторона може за-

© Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко, 2013

пропонувати іншій; які невідчутні і не призводять до заволодіння чимнебудь. Виробництво послуг може бути пов'язане з товаром в його матеріальному вигляді. Послуга за своєю сутністю є невідчутною і не призводить до передачі власності".

Більш ширше тлумачення терміну "послуга" надано в сучасному економічному словнику [4]: "*Послуга* (від англ. *service*) — це види діяльності, роботи в процесі виконання яких не створюється новий, раніше не існуючий матеріально-речовий продукт, але змінюється якість вже наявного, створеного продукту. Це блага, що надаються не у вигляді речей, а у формі діяльності".

Послугам, зокрема транспортним, властиві певні особливості, які необхідно враховувати в процесі маркетингової діяльності на транспорті — невідчутність, невзаємозамінність, неможливість зберігання та нагромадження, невід'ємність від джерела, непостійність якості.

Маркетинг послуг — це дії, завдяки яким запропоновані на ринку послуги доходять до клієнтів; процес, покликаний сприяти потенційним споживачам в оцінці послуг, що надаються, дає змогу науково обґрунтовувати ухвалення рішень про виробництво, збут і просування послуг на ринок, а також адекватно оцінювати і прогнозувати ринкову ситуацію, розробляти стратегію і тактику конкурентної боротьби [5].

Забезпечуючи переміщення сировини і готових виробів зі сфери виробництва у сферу споживання, транспорт продовжує процес виробництва. Витрати транспорту на переміщення збільшують вартість продукту, що транспортується, оскільки до неї приєднується витрачена вартість основних засобів транспорту і робочої сили, при цьому не змінюються його кількісні і якісні характеристики. Транспорт — галузь матеріального виробництва, з великою вартістю основних фондів.

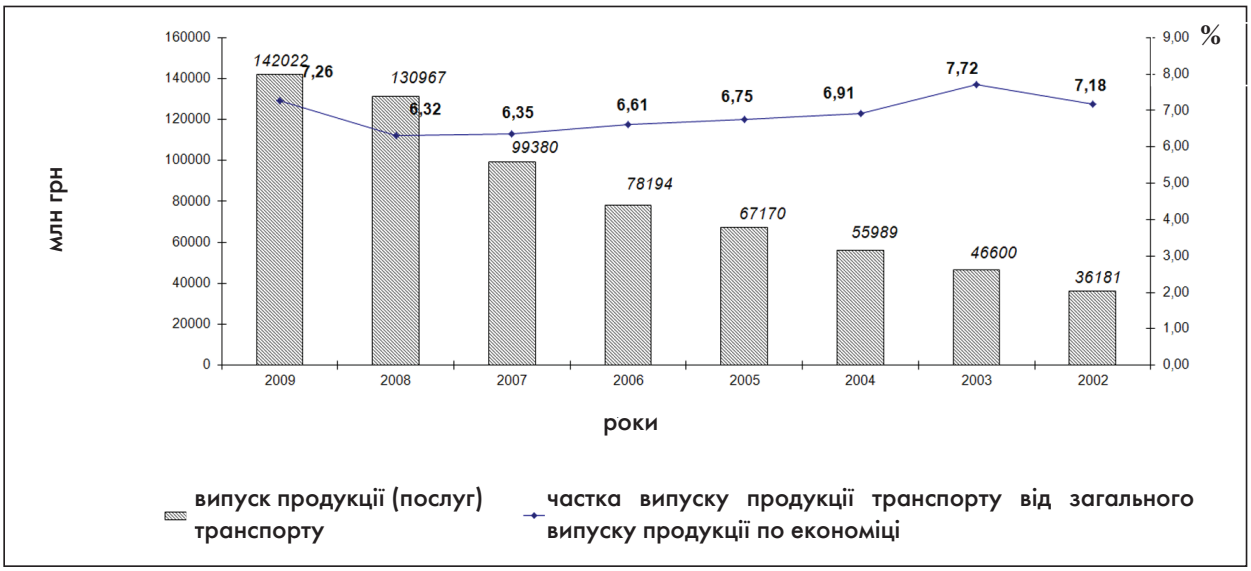
Продукція транспорту — це транспортні послуги з переміщення у просторі та часі пасажирів та вантажів, які використовуються споживачем тільки в момент їх надання [6].

Якість транспортних послуг, пов'язаних з перевезеннями, виявляється в:

- забезпеченні безпеки руху;
- скороченні термінів доставки вантажів і пасажирів;
- дотриманні регулярності перевезень;
- підвищенні рівня комфорту;
- забезпеченні повного збереження вантажів, що перевозяться;
- максимальній економічності перевезень.

Транспортний маркетинг, або маркетинг транспортних послуг, — система організації та управління діяльністю транспортних підприємств, фірм та компаній на основі комплексного вивчення ринку транспортних послуг і попиту споживачів з метою створення найкращих економічних умов реалізації своєї продукції [2, *14*]. Транспортний маркетинг охоплює всю сферу діяльності транспортних підприємств, пов'язану з перевезеннями вантажів, пасажирів і наданням супутніх послуг.

Завданням транспортного маркетингу — є оцінка величини потенційного попиту і визначення можливос-



Джерело: дані [8] за відповідні роки

Рис. 1. **Випуск продукції (послуг) транспорту України за 2002–2009 рр.**

ті його задоволення за рахунок розвитку транспортних ресурсів, тобто розробка адекватної стратегії для ефективного управління попитом.

Зазначимо, що в Україні в 2009 р. частка випуску продукції (послуг) транспорту становила 7,26 % від загального обсягу випуску продукції в країні, а вартісний показник у 2009 р. порівняно з 2002 р. збільшився в 3,9 раза (рис. 1). При цьому ступінь зносу основних засобів транспорту становив у 2009 р. — 85,7 %, в 2010 р. — 95,2 % [7].

Як зазначалось вище, основною транспортною послугою є переміщення вантажів та пасажирів, яке здійснюється різними видами транспорту (табл. 1–2), що, в свою чергу, призводить до конкуренції на транспортному ринку як між різними видами транспорту (автомобільний, за-

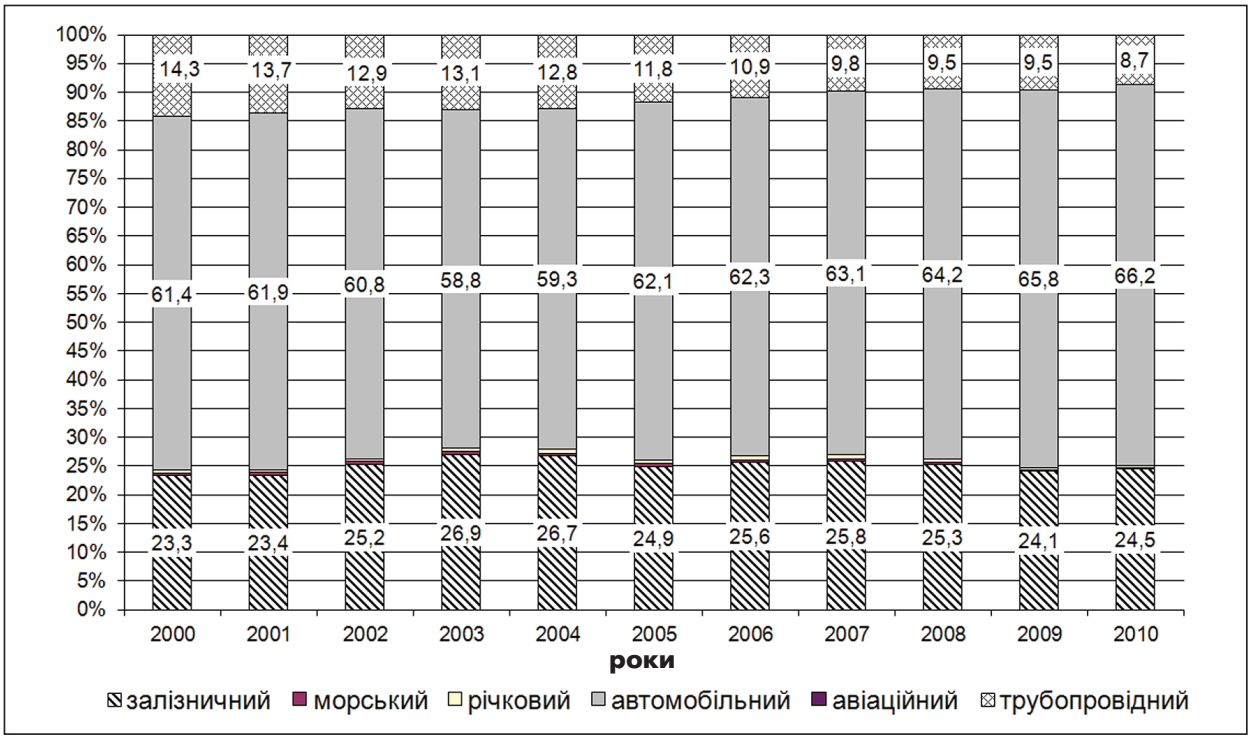
Таблиця 1

Перевезення вантажів за видами транспорту України за 2000–2010 рр. (млн т)

Роки	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Транспорт	1529	1579	1558	1654	1731	1805	1873	1990	1972	1625	1765
залізничний	357	370	393	445	462	450	479	514	499	391	433
морський	6,3	8	8,8	9	9	8	9	9	8	5	4
річковий	8,3	7	7,6	10	12	13	14	15	11	5	7
автомобільний — разом[1]	939	977	947	973	1027	1121	1167	1255	1267	1069	1168
у тому числі автопідприємства	99	98	94	106	111	106	124	134	131	87	99
авіаційний	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
трубопровідний	218	216,4	201	217	221	213	204	196	187	155	153

[1] З урахуванням перевезень, виконаних для власних потреб. З 2002 р. — з урахуванням комерційних вантажних перевезень, виконаних фізичними особами-підприємцями.

Джерело: дані [*7, 50*]



* значення морського, річкового та авіаційного транспорту менше 1 %.

Рис. 2. **Структура перевезень вантажів окремими видами транспорту України за 2000–2010 рр.*, %**

лізничний, морський, річковий, авіаційний), так і всередині одного виду (наприклад, між приватними та державними автобусними перевезеннями; між швидкісним та звичайним залізничними перевезеннями тощо).

В Україні протягом десяти років найбільшу частку в перевезеннях вантажів (рис. 2) становить автомобільний транспорт (у 2010 р. — 66,2 %), потім залізничний транспорт (у 2010 р. — 24,5 %), а в переве-

Таблиця 2

Відправлення (перевезення) пасажирів за видами транспорту України за 2000–2010 рр., млн

Роки	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Транспорт	7780	7657	7711	7711	7997	8200	8242	8214	8331	7275	6845
залізничний[1]	499	468	465	477	452	445	448	447	445	426	427
морський	4	5	5	7	10	11	11	8	7	6	7
річковий	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
авіаційний	1	1	2	2	3	4	4	5	6	5	6
автомобільний[2]	2557	2722	3069	3297	3720	3837	3988	4173	4369	4014	3726
тролейбусний	2582	2332	2141	1921	1849	1903	1788	1621	1580	1283	1204
трамвайний	1381	1334	1196	1132	1112	1111	1083	1027	963	787	714
метрополітенний	754	793	831	873	848	887	918	931	959	752	760

[1] З 2010 р. — з урахуванням перевезень пасажирів міською електричкою.

[2] З урахуванням обсягів автомобільних пасажирських перевезень, виконаних підприємцями малого бізнесу — фізичними і юридичними особами.

Джерело: дані [*7, 108*]

* значення морського, річкового та авіаційного транспорту менше 1%.

Рис. 3. **Структура відправлення (перевезення) пасажирів за видами транспорту України за 2000–2010 рр.**

зенні пасажирів (рис. 3) найбільшу частку також становить автомобільний транспорт (у 2010 р. — 54,4 %), потім тролейбусний (у 2010 р. — 17,6 %) (рис. 3). При цьому загальні кількісні показники діяльності транспорту різко скоротилися в 2009 р.: у перевезеннях вантажів на 17, 6% — з 1972 млн т в 2008 р. до 1625 млн т в 2009 р. (табл. 1); у перевезеннях пасажирів на 12,7 % — з 8331 млн в 2008 р. до 7275 млн в 2009 р. (табл. 2). Цей спад став результатом економічної кризи в країні 2008 р.

Для збільшення попиту на послуги транспорту усіх видів, та, у свою чергу, збільшення частки транспорту у випуску послуг з економіки необхідно здійснювати певні кроки як на державному рівні, так і всередині самих транспортних підприємств (як державної, так і приватної власності).

Одним з таких кроків є застосування маркетингового підходу в діяльності підприємств, однак його необхідно відрізняти від традиційного збутового (табл. 3) [2, *86*].

Таблиця 3

Основні відмінності збутового та маркетингового підходів у діяльності підприємств

Збутовий підхід	*Маркетинговий підхід*
Загальні вимоги	
Визначення потреб підприємства Основні посади обіймають інженери Продається те, що вироблено Вузький асортимент Основна мета — зниження собівартості (внутрішній чинник)	Визначення потреб покупця і споживача Основні посади обіймають економісти, менеджери з продажу Продається те, що буде купуватись Широкий асортимент Цілі встановлює ринок (зовнішній чинник)

Продовження табл. 3

Горизонт перспективного планування	
Довгострокові цілі відсутні Результати (ефективність) не стабільні Ситуаційний аналіз відсутній	Довгострокові цілі на 10–20 років Середньострокові цілі на 5 років Короткострокові кон'юнктурні цілі на 1–1,5 року (через кожен рік уточнюються всі три цілі)
Головна увага	
Зниження витрат виробництва незалежно від потреб покупця	Визначення перспективних інтересів майбутніх споживачів
Наукові дослідження	
Удосконалення продукції (послуги), що випускається, без урахування конкуренції	Аналіз ринку, споживачів, конкурентів для об'єктивних критеріїв розробки, створення конкурентоспроможної продукції (послуги)
Цінова політика	
На основі обліку витрат виробництва	Маркетингова з урахуванням дій конкурентів
Розробка нових товарів (послуг)	
Скорочення витрат виробництва. Провідна роль належить інженерам-технологам	Аналіз потреб споживачів та інших ринкових чинників, конкурентів. При цьому може відбутися зростання витрат виробництва. Провідна роль надається маркетологам
Виробничий процес	
Не гнучкий (визначається тим, що необхідно продати)	Максимально гнучкий (визначається потребою і обсягом ринку)
Пакування	
Тільки як засіб збереження товару	Засіб формування попиту, стимул для просування товару на ринок і в останню чергу — тара

Зокрема, маркетинг на підприємстві втілюється в життя за допомогою комплексних програм (планів), які включають в себе заходи щодо поліпшення якості товарів (послуг), цінової (тарифної) політики, формування попиту, стимулювання збуту і реклами, організації технічного сервісу і розширення переліку сервісних послуг. При цьому маркетингові плани — це не пасивна фіксація попиту, а активний вплив на його обсяги, термін виконання, спрямованість.

На транспортному підприємстві перелік основних напрямів служби маркетингу можна навести у вигляді певного алгоритму (рис. 4) [2, *31*]. При цьому система транспортного маркетингу забезпечує гнучке реагування на динаміку зміни ринку шляхом необхідного перегляду цінової політики при певних, відносно невеликих змінах сегментів попиту на

транспортні послуги. Проте при значних змінах на транспортному ринку можливий повний перегляд завдань і цілей підприємства, розробка нового комплексу маркетингу — зв'язок останнього блоку з першим.

Виокремимо кілька основних напрямів розвитку маркетингу транспортних послуг:

• розробка та виконання маркетингового плану, який повинен займати центральне місце в системі планів підприємства, оскільки він покликаний визначати і координувати напрям і зміст решти планів. Комплекс і структуру планів маркетингу транспортне підприємство визначає окремо для кожного свого структурного підрозділу. При цьому попит або потреби вантажовласників і пасажирів розглядаються як необхідність саме в переміщенні, а не в транспортних засобах (вагонах, автомобілях, суднах). Також необхідним є розробка і використання матеріальних, міжгалузевих і транспортно-економічних балансів на макрорівні;

• максимальна наближеність до споживача, тобто це перехід до принципу "транспорт шукає вантаж", стимулювання постійних клієнтів, укладання цінових та інших угод між галузями, з великими вантажо-

Рис. 4. **Алгоритм реалізації основних напрямів маркетингу на транспортному підприємстві**

відправниками і споживачами транспортних послуг, участь транспортних підприємств у створенні фінансово-промислових груп тощо;

• обов'язкове застосування реклами, яка виконує дві основні функції — інформативну і спонукаючу. Головним завданням реклами є пошук споживача транспортних послуг та забезпечення тривалого надання цих послуг; приваблюючи споживачів, реклама сприяє зростанню доходів підприємства транспорту і тим самим його розвитку;

• розвиток транспортно-експедиційного обслуговування (ТЕО). Виконуючи за дорученням і від імені вантажовласників весь комплекс робіт, пов'язаних з відправленням і отриманням вантажів, спеціалізована експедиційна служба переймає на себе функції організатора транспортного процесу. Здійснення таких супутніх перевізному процесу операцій і послуг, як оформлення транспортних документів, інформування про терміни доставки, прийом, здача і супровід вантажів, вибір виду рухливого складу, проведення розрахунків за перевезення, а за необхідності, виконання навантажувально-розвантажувальних робіт і зберігання вантажів, дає можливість службі ТЕО безпосередньо впливати на підвищення ефективності роботи відправників, одержувачів і транспортних вузлів. Найбільшого поширення транспортно-експедиційне обслуговування набуло при ввезенні-вивезенні вантажів із залізничних станцій, морських і річкових портів, при міжміських автомобільних перевезеннях, а також при вивозі вантажів з баз постачально-збутових організацій.

Задоволення потреб економіки країни і населення в раціональних перевезеннях вантажів і пасажирів за рахунок поліпшення координації роботи всіх видів транспорту і взаємодії їх з іншими галузями економіки, впровадження нових технологій у перевезеннях, зниження питомих транспортних витрат, витрат ресурсів на перевезення вантажів і пасажирів, вжиття заходів зі скорочення термінів доставки і збереження вантажів — можна досягти, впроваджуючи на транспортних підприємствах транспортний маркетинг.

Здійснивши аналіз стану транспортних послуг в країні за 2000–2010 рр., розкривши основні функції маркетингу транспортних послуг, можна зробити висновок, що на сьогодні для визначення напряму розвитку попиту на транспортні послуги є недостатнім аналіз тимчасових рядів, необхідно проводити дослідження багатофакторних моделей, що характеризують кон'юнктуру транспортного і товарного ринків, використовувати евристичні методи й експертні оцінки фахівців, аналіз і визначення життєвого циклу тих або інших видів транспортних послуг. Також необхідно розробляти і використовувати матеріальні, міжгалузеві й транспортно-економічні баланси на макрорівні; розробляти та вдосконалювати законодавчу і методичну бази формування ефективних господарських зв'язків.

Література

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. Ф. Котлер. — М.: Ростинтэр, 1996. — С. 28.

2. *Шкурин М. И.* Маркетинг на транспорте: Учеб. пособие для студ. трансп. спец. вузов. — Гомель: БелГУТ, 2003. — С. 9.
3. *Класифікація* видів економічної діяльності. — Держ. ком. стат. України, 2012.
4. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь — 2-е изд., исправл. — М.: Инфра-М, 1999. — С. 359.
5. *Тультаев Т. А.* Маркетинг услуг. — М.: Моск. финанс.-промышл. акад., 2005. — С. 4.
6. *Международные* транспортные коридоры Украины: сети и моделирование. В 2 т. // Наземные виды транспорта Т. 1. / А. А. Бакаев, М. И. Пирожков, В. Л. Ревенко, Л. А. Бакаев, Ю. А. Кутах. — К.: КУЭТТ, 2003. — С. 112.
7. *Транспорт* і зв'язок України 2010 // Статистич. зб. — К.: Держ. ком. стат. України, 2011. — С. 17.
8. *Таблиці* "Витрати – випуск" України за 2002–2009 роки в основних цінах. — К.: Держ. ком. стат. України, 2004–2011.

М. І. ФІЛІППОВ
канд. екон. наук, проф.

С. Г. ГАШИМОВ
магістрант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

Глобалізація як властива риса сучасної світової економіки вимагає адаптації національного середовища до вимог світового співтовариства. Ступінь розвитку економіки тієї чи іншої країни та характер економічного зростання все більшою мірою визначаються запровадженням науково-технічних досягнень та інновацій. Отже, на сьогодні інноваційний тип економічного розвитку стає тим підґрунтям, що визначає економічну могутність країни та її місце у міжнародному поділі праці. Відтак запровадження в Україні інвестиційно-інноваційної моделі економічного зростання є об'єктивною необхідністю, альтернативою якій може стати занепад національної економіки. Усе це й обумовлює актуальність досліджень, пов'язаних з особливостями розвитку інноваційної сфери.

Проблеми, що стосуються інноваційного типу економічного розвитку, завжди перебували в полі зору вчених-економістів, а саме І. Т. Балабанової, І. Р. Бузько, А. С. Гальчинського, В. М. Гейця, В. А. Євтушевського, М. В. Мельник, А. А. Пересади та ін. Проте, незважаючи на наявність значної кількості публікацій, присвячених дослідженню питань розвитку інноваційної сфери України, та на глибину цих досліджень, окремі проблемні аспекти залишаються невирішеними і вимагають подальших наукових пошуків.

Розглянемо сучасний стан розвитку інноваційної сфери в Україні та розробку заходів економічної політики держави з метою активізації інноваційних процесів.

Сучасний етап розвитку інноваційної сфери в Україні слід визнати таким, що не відповідає потребам економіки та рівневі розвитку інноваційних процесів у промислово розвинених країнах. Продовжує зростати зношеність основних засобів та виробничої інфраструктури, залишається низьким технологічний рівень виробництва, зумовлюючи його високу енерго- та матеріаломісткість. Із загального обсягу капіталовкладень в економіку України лише 10–15 % спрямовується на фінансування інноваційних і науково-технічних процесів [3, *217*].

В Україні прийнято цілу низку законів, що регулюють інвестиційну та інноваційну діяльність, проте динаміка залучення інвестицій та

© М. І. Філіппов, С. Г. Гашимов, 2013

впровадження інноваційних продуктів свідчить про відсутність позитивного досвіду їх застосування.

Основними причинами такої складної ситуації в Україні є:

- відсутність дієвих засобів державної підтримки інноваційної сфери;
- скорочення реальних обсягів фінансування науково-технічного комплексу;
- спрямування суб'єктів господарювання на товарно-продуктові, а не на ресурсні та техніко-технологічні нововведення;
- недооцінка ролі людських ресурсів;
- зниження платоспроможного попиту населення і відповідно "вузькість" ринків;
- низький рівень рентабельності підприємств;
- висока частка збитковості суб'єктів господарювання;
- нерозвиненість інституційних інвесторів;
- збільшення обсягів інтелектуальної міграції тощо.

З метою здійснення оцінки стану інноваційної діяльності в Україні, насамперед проаналізуємо результативність функціонування вітчизняних промислових підприємств, що впроваджували інновації (рис., табл. 1).

Як зображено на рисунку, частка інноваційно-активних підприємств у загальній їх кількості протягом аналізованого періоду була незначною та не характеризувалася стійкою тенденцією до зростання. Якщо у 2000 р. вона становила 14,8 %, то у 2006 р. — 10 % , у 2007 р. збільшилася до 11,5 %, у 2009 р. знизилась до 10,7 %, досягнувши у 2010 р. рівня 2007 р. Така нестійка тенденція пояснюється тим, що початковими редакціями деяких законів України (зокрема, Закону України "Про податок на додану вартість", Закону України "Про інвестиційну діяльність", Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств") були передбачені значні пільги, спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Проте, починаючи з 2003 р., дія цих пільг була тимчасово призупинена Законом України "Про Державний бюджет України" на відповідний рік.

Частка вітчизняних промислових підприємств, що впроваджували інновації у 2000–2010 рр., %

У 2005 р. положення про пільги щодо оподаткування вільних економічних зон, територій пріоритетного розвитку, технологічних парків переважно були вилучені.

Варто зауважити, що більшість показників впровадження інновацій у розрізі їх видів у 2006 р. відносно попереднього істотно знизилися, що пов'язано із відміною цілого ряду пільг, які були передбачені для інноваційних підприємств (табл. 1). Так, кількість упроваджених нових технологічних процесів зменшилася на 663 одиниці, або на 58 %, кількість інноваційних видів продукції — на 744 найменування, або на 63 %.

Протягом 2006–2009 рр. спостерігається стійка позитивна динаміка аналізованих показників, крім освоєння нових видів техніки, спад за якими у 2009 р. порівняно з 2008 р. становив 15 %. Однією з причин скорочення впровадження нових видів техніки, нових технологій є вичерпання наукового заділу, який не поповнюється через занепад прикладної та галузевої науки. Збільшуються обсяги інтелектуальної еміграції. Щорічно з України емігрує близько 36 докторів і 105 кандидатів наук. Частка робіт, виконаних вітчизняними науковцями на замовлення зарубіжних фірм, внаслідок зниження попиту вітчизняної сфери матеріального виробництва зросла з 11 до 21 % [6, *9*]. Щодо частки реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції, то слід відзначити, що вона є незначною. У 2008 р. цей показник становив 5,9 %, у 2009 — 4,8 %, а у 2010 р. — лише 3,8%. Як бачимо, відзначається зниження частки інноваційної продукції у 2010 р. порівняно з 2007 р., що становить 2,9 %. За даними міжнародних фінансових організацій, Україна належить до країн із дуже низьким рівнем високотехнологічної продукції в експорті (5 %), тоді як у середньому цей показник у світі досягає 21 % (Філіппіни — 65 %, США — 32 %, Ірландія — 41 %, Росія — 13 %) [2, *40*].

Аналіз структури фінансових ресурсів вітчизняних промислових

Таблиця 1

Види інновацій, що впроваджувалися вітчизняними промисловими підприємствами в 2005–2010 рр.

Вид інновацій	Рік					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Упроваджено нові технологічні роцеси, од. у тому числі	1808	1145	1419	1647	1893	2043
маловідходні, ресурсозберігаючі	690	424	634	680	753	479
Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, з них	3152	2408	2526	2446	2685	2408
нові види техніки	657	786	881	758	641	663
Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі промислової, %	6,5	6,7	6,7	5,9	4,8	3,8

підприємств інноваційного характеру протягом 2005–2010 рр. дає підстави констатувати, що абсолютна величина інноваційних витрат з 2005 до 2008 р. мала тенденцію до зростання (табл. 2).

У 2009 р. у зв'язку з фінансовою кризою ця величина різко зменшилася — на 4044,3 млн грн, або більше ніж на третину. Загалом за 2005–2010 рр. загальна сума витрат на реалізацію інновацій зросла більше ніж у 1,5 раза. На перший погляд, подані дані відбивають позитивні тенденції, проте, якщо порівняти розмір інноваційних витрат промислових підприємств із розміром їх операційних витрат, то останні у 2010 р. були більшими аж у 128 разів [4].

Аналіз структури інноваційних витрат у 2010 р. показує, що найбільшу частку серед витрат інноваційного характеру становили витрати на придбання машин та обладнання, пов'язаних з упровадженням інновацій (62,7 %), друге місце посідають інші витрати (23,1 %), третє — витрати на дослідження та розробки (12,4%). Витрати на придбання нових технологій становлять лише 1,8 % від загальної суми витрат на реалізацію інновацій.

Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності протягом

Таблиця 2

Структура фінансових ресурсів вітчизняних промислових підприємств, інвестованих в інноваційну діяльність у 2005–2010 рр.

Вид витрат	Рік					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Загальна сума витрат на реалізацію інновацій, млн грн	5751,6	6160,0	10850,9	11994,2	7949,9	8045,5
у % до загальної суми	100	100	100	100	100	100
у тому числі за напрямами						
дослідження та розробки, млн грн	612,3	992,9	986,5	1243,6	846,7	996,4
у % до загальної суми витрат	10,6	16,1	9,1	10,4	10,7	12,4
придбання нових технологій, млн грн	243,4	159,5	328,4	421,8	115,9	141,6
у % до загальної суми витрат	4,2	2,6	3,0	3,5	1,5	1,8
підготовка виробництва до впровадження інновацій, млн грн	991,7	954,7	-	-	-	-
у % до загальної суми витрат	17,2	15,5	-	-	-	-
придбання машин та обладнання пов'язані з упровадженням інновацій, млн грн	3149,6	3489,2	7471,1	7664,8	4974,7	5051,7
у % до загальної суми витрат	54,8	56,6	68,9	63,9	62,5	62,7
інші витрати	754,6	563,7	2064,9	2664,0	2012,6	1855,8
у % до загальної суми витрат	13,2	9,2	19,0	22,2	26,3	23,1

2005–2010 рр. були власні кошти суб'єктів господарювання. Так, у 2009 р. на реалізацію інноваційних проектів вітчизняними промисловими підприємствами було спрямовано 5169,4 млн грн, що на 2094,6 млн грн менше ніж у 2008 р. у зв'язку з фінансовою кризою.

Частка коштів, що виділяється з державного та місцевого бюджетів на інноваційну діяльність протягом 2005–2010 рр., була незначною і коливалася в діапазоні 0,5–2,8 %. У 2010 р. вона становила 1,1 % загального обсягу грошових коштів, спрямованих на фінансування інноваційної діяльності підприємств. Недостатній рівень фінансування державою науково-технічної сфери призвів до зниження частки обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт у 2004–2010 рр. У 2010 р. ця частка в Україні наблизилась до рівня видатків СРСР початку 50-х років та становила 0,9 % [4]. Зокрема, у 1950 р. наукоємність ВВП в СРСР дорівнювала 0,99 % [5, *30*]. Такий обсяг бюджетних асигнувань на науку викликає загрозу втрати Україною можливостей розвивати свою економіку на інноваційних засадах. Особливо небезпечний такий рівень науково-технічної діяльності у контексті інтеграції української економіки в європейський простір. Тим більше, що Концепцією науково-технологічного та інноваційного розвитку України, прийнятою Верховною Радою України ще в 1999 р., передбачалося довести мінімальний обсяг бюджетних асигнувань на науку в 2000 р. до 1,7 % ВВП, у 2003 — до 2,5 % [5, *32*].

Підсумовуючи викладене, варто зауважити, що інноваційна діяльність в Україні хоча й характеризується певними позитивними абсолютними показниками, проте розвивається дещо повільними темпами. Досі в країні практично не створено сприятливих умов для її здійснення. Практичне впровадження інвестиційно-інноваційної моделі економічного зростання вимагає здійснення таких заходів державної політики:

• застосування різних моделей інноваційного розвитку залежно від специфіки сфери економічної діяльності;

• поліпшення інвестиційного клімату в Україні за допомогою стимулювання інвестиційних процесів (звільнення від оподаткування інвестиційних витрат);

• визначення та законодавчого затвердження критеріїв віднесення підприємств до інноваційних з метою запобігання зловживанням пільгами;

• запровадження монетарних важелів стимулювання інновацій (застосування методики часткової компенсації відсотків, сплачуваних підприємствами за кредити на потреби інноваційного розвитку);

• контроль за обсягами еміграції наукових кадрів, які здобули освіту за кошти державного бюджету;

• введення жорсткого контролю за цільовим витрачанням бюджетних коштів;

• упорядкування чинного законодавства, що регулює інноваційну діяльність, з метою його поліпшення для стимулювання цієї діяльності.

Отже, необхідним є посилення державного регулювання іннова-

ційної діяльності в Україні. Лише за умови технологічного переоснащення і розвитку наукоємних галузей виробництва Україна зможе забезпечити бездефіцитний бюджет, досягти стабільних темпів економічного зростання та стати повноправним членом Європейського співтовариства.

Література

1. *Бюлетень* "Інвестиції та інноваційний розвиток у 2008 році" / Державне агентство України з інвестицій та інновацій. — К.: "Зовнішторгвидав України", 2009. — 64 с.
2. *Макаренко Є. В.* Особливості інноваційного розвитку європейських країн // Проблеми науки. — 2008. — № 7. — С. 39–42.
3. *Мельник М. В.* Податкове стимулювання науково-технічної та інноваційної діяльності // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". — 2008. — № 628. — С. 216–221.
4. *Офіційні* дані Державного комітету статистики України щодо наукової та інноваційної діяльності за 1998–2011 рр. // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/
5. *Перспективи* інноваційного розвитку України // Зб. наук. статей / За ред. Я. А. Жаліла. — К.: Альтерпрес, 2002. — 160 с.
6. *Сем'янчук П. М.* Інтелектуалізація праці у стратегії інноваційного розвитку економіки України: Автореф.... дис. канд. екон. наук. — К.: 2010. — 20 с.
7. *Чеберкус Д.* Системні підходи до державного регулювання інноваційного розвитку України в умовах глобалізації // Економіст. — 2007. — № 9. — С. 4–6.
8. *Шматенко Р. М.* Формування державної стимулюючої системи інноваційного розвитку підприємств на основі досвіду економічно-розвинених країн // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — Черв. — № 12. — С. 21–23.

Л. А. БОВШ
канд. екон. наук, доц.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Однією із основних причин кризи, що охоплює усі сфери економічної діяльності макро- та мікросистеми України, більшість провідних спеціалістів відзначають нехтування потребами клієнтів, що свідчить про низький рівень управління та маркетингу. Тому подолання критичних явищ в ринковому середовищі господарювання можливе за рахунок маркетингового управління, орієнтованого на задоволення потреб споживача. Це повною мірою належить до житлового господарства, де зростання ролі маркетингу в налагодженні комунікацій з контактними групами у нових формах організації бізнесу особливо на сьогодні є очевидним і нагальним.

Як відомо, забезпечення прибутковості бізнесу вимагає задоволення попиту споживачів у потрібному обсязі та відповідної якості, що можливе лише на основі формування ефективної системи маркетингу. Стійкий попит та налагодження довгострокових взаємовідносин зі споживачами забезпечуються маркетингом, що являє собою особливу управлінську функцію і філософію бізнесу. Однак, зважаючи на те, що ринки послуг житлового господарства нині практично монополізовані і споживачеві складно в умовах інформаційного вакууму та фактичної відсутності вибору обслуговуючої компанії розібратися з вибором: довіритися житлово-експлуатаційній компанії чи обрати форму самостійного управління (об'єднання співвласників багатоквартирних будинків — далі ОСББ) — це є надзвичайно складним та специфічним завданням. Причому специфіка полягає у стані матеріально-технічної бази житлового будинку та платоспроможності власників житла. Тому перехід на нові форми експлуатації й обслуговування житлових комплексів та задіяння маркетингового комплексу як системи налагодження зв'язку з контактними аудиторіями на сьогодні є актуальним питанням розвитку системи житлово-комунального господарства (ЖКГ) в Україні.

За історичними мірками, маркетинг як наука і мистецтво ведення бізнесу є досить молодим надбанням економічної науки і практики. Проте потреби ринку зумовили стрімке розгортання та розвиток теоретичних і практичних маркетингових ас-

© Л. А. Бовш, 2013

пектів у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених-маркетологів, зокрема, Ф. Котлера, Дж. О 'Шонесі, Т. Нільсона, Р. Шоу, Д. Меррик, Л. В. Романової, С. С. Гаркавенко та багатьох інших. Хоча деякі сфери через специфічність господарської системи не охоплені увагою науковців. Зокрема, це стосується житлового господарства — історично древньої за потребами людства сфери життєдіяльності. Так, антропологічні дослідження показали, що людина пройшла тривалий шлях — від тимчасового житла (печери, намету тощо) до сучасної комфортабельної оселі, який супроводжувався усвідомленням та формуванням прав на особисту власність та розпорядження ним. За радянських часів житлові одиниці стали частиною системи житлово-комунального господарства (ЖКГ) — монополізованої державою сфери діяльності, що залишається такою і на сьогодні. Особливості ЖКГ України розглянуті в працях Т. Качала, Т. Чижової, Я. Сухої, В. Бутиріної, О. Рибалки та ін., проте перспективи виведення галузі з кризи на основі застосування комплексу маркетингу не охоплені загалом. Сучасне життя передбачає існування значної кількості суб'єктів, що пропонують споживачам різні матеріальні блага та послуги. Таким чином, у споживача є вибір, існують альтернативні варіанти рішень щодо задоволення власних потреб. Проте це не стосується сфери ЖКГ, де обслуговування житловим фондом здійснюють комунальні підприємства з управління житловим господарством (УЖГ) територіального (місцевого) масштабу. Тобто як такої, альтернативи у споживачів немає. Нині пропонується створення системи самоуправління житловим комплексом — так звані ОСББ, проте для застарілих будинків це неефективна форма, оскільки значна зношеність основних фондів спричиняє проблему дефіциту коштів на їх просте та розширене відтворення. Тому потрібно створювати конкурентні форми на противагу УЖГ, просування яких забезпечують сучасні інструменти маркетингу. Звичайно, для забезпечення ефективності реформування житлового господарства потрібно поступово й виважено здійснити перехід до нових форм господарського управління на основі адекватних ринковій ситуації концепцій маркетингу.

Як відомо за Ф. Котлером [1, *18*], існує 5 концепцій управління маркетингом: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу. До цього переліку, як вважають деякі науковці [2, *28*], варто додати концепцію маркетингу стосунків як сучасну форму реалізації потреб системи "споживач-виробник". Пропоновані концепції пройшли логічний еволюційний розвиток у виробничій сфері і свого часу виправдали свою ефективність. Тому, на нашу думку, стратегія реформування ЖКГ має обов'язково врахувати узагальнений досвід становлення маркетингу як системи ефективного управління, що сприятиме згладженому переходу від монополії до конкурентного ринку послуг без конфліктів зі споживачами, допоможе усвідомити їм

незворотність і позитивні риси таких структурних змін.

Нині можна характеризувати ринок ЖКГ у світлі реалізації виробничої концепції маркетингу. Тривала підтримка низьких цін та зниження витрат місцевими державними органами є основним об'єктом уваги. Проте цей процес є неадекватним, адже вартість послуг нижча за собівартість, що спричиняє кризу галузі з наростаючим негативним ефектом. Крім того, має місце нецільове використання коштів органами влади, що акумулюються з комунальних платежів населення. Тобто кошти, які мають бути спрямовані на реконструкцію та ремонт житлового фонду, спрямовуються на інші цілі з виконання місцевого бюджету. Поява на ринку нових гравців, які надаватимуть послуги з обслуговування житлового фонду, переорієнтує виробників на формування концепції удосконалення послуг. У цьому випадку споживач зіставлятиме ціну з якістю (корисністю) послуг, що відповідають стандартам (умовам та критеріям оцінки).

Поступове посилення конкуренції у сфері житлового господарства фокусуватиме виробників на концепцію збуту. Тобто при існуванні кількох обслуговуючих компаній споживач обиратиме ту, яка докладатиме більших зусиль до просування своїх послуг (реклама, знижки, кредитні умови обслуговування тощо). У будь-якому випадку, орієнтиром фірми мають виступати потреби споживачів. Тому компанії, яка прагне володіти максимальною часткою ринку, потрібно використовувати всі інструменти маркетингу, вигода при цьому виражатиметься в економії на масштабі. Слід зазначити, що надмірне застосування можливостей маркетингових інструментів спричиняє ризик значних витрат і навіть втрат. Таким чином, задоволення потреб споживачів варто здійснювати з урахуванням економічних завдань фірми — отримання прибутку. Тобто потрібно виконувати основне правило максимізації прибутку фірми — граничні витрати мають дорівнювати граничному доходу. Відповідно, корисність для споживача не повинна суперечити корисності для фірми, оскільки лише успішне підприємство здатне просувати на ринок якісні послуги.

Як відомо, підприємства житлового господарства забезпечують реалізацію права населення на житло та гідні умови проживання. Тому концепція соціально-етичного маркетингу, яка логічно прийде на заміщення попередній у розвитку маркетингової свідомості учасників ринку, вимагатиме балансування прибутку фірми, рівня задоволення потреб окремих споживачів та інтересів суспільства загалом. Гострим питанням завжди залишатимуться соціально незахищені верстви населення.

Оскільки, по суті, послуги підприємств житлового господарства є стандартизованими, утримати споживача можна за умови встановлення довготривалих привілейованих стосунків з власниками житлового фонду. Тому, на нашу думку, потрібно створювати соціально-орієнтовані форми бізнесу у сфері обслуговування житлового фонду, однією з яких міг би стати гібрид кредитної спілки та обслуговуючої компанії —

кредитна спілка власників житлового фонду, що формувалась би на територіальних чи локальних засадах і мала б потужну фінансову основу. Так, засобами для створення тривалих стосунків могли б стати:

- використання матеріальних стимулів, що ґрунтуються на пайових відносинах, оскільки фірма є об'єднанням паїв власників житла;
- моральне стимулювання (індивідуалізація умов обслуговування, додаткові пільгові послуги, подарунки до свят тощо);
- створення структурних зв'язків (партнерство з магазинами будматеріалів, забезпечення клієнтів засобами зворотного зв'язку тощо).

Отже, реформування житлової сфери потрібно здійснювати логічно, зважаючи на розвиток ринкових потреб споживачів та сучасний техніко-технологічний та економічний розвиток, а також на напрацьовані та апробовані часом і практикою маркетингові інструменти.

Література

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Ростинтэр, 1996. — 704 с.
2. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002. — 712 с.

С. М. МАРЧЕНКО
д-р філос. в галузі екон., доц.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ

Актуальність упровадження логістичного менеджменту в практику діяльності підприємств України зумовлена вимогами ринкової економіки. В умовах загострення конкуренції між виробниками продукції, логістичний менеджмент набуває свого безпосереднього статусу і значення, але залишається проблемним його впровадження у діяльність підприємств, забезпечення функціонування та підвищення його ефективності.

Виявимо та узагальнимо групу факторів, що впливають на підвищення ефективності логістичного менеджменту, та визначимо критерії оцінки його рівня на підприємствах. Вважаємо, що цей етап є початковим етапом на шляху детального дослідження та пошуку напрямів підвищення рівня та ефективності логістичного менеджменту на підприємствах у сучасних умовах.

Різні аспекти логістичного менеджменту досліджують вчені В. Козловський, Е. Козловська, М. Савруков, Є. Крикавський, Л. Миротін, О. Некрасов, І. Сидоров, О. Тридід, К. Таньков, Т. Колодізєва, И. Ташбаєв, О. Бульба, О. Чеботаєв, Р. Баллоу, Д. Бауерсокс, Д. Клосс, М. Кристофер, Д. Уотерс. Проблема ефективності логістичного менеджменту розглядається в працях М. Залманової, М. Окландера, О. Хромова, А. Семененка, В. Сергєєва та інших вчених. Ми визначаємо логістичний менеджмент як підсистему менеджменту, яка поєднує засади теорії і практики менеджменту та логістики з метою досягнення оптимальних рішень для підприємства як мікрологістичної системи. У дослідженні ефективності логістичного менеджменту пропонуємо насамперед виокремити основні блоки факторів, які впливають на цю ефективність, та основні критерії оцінки його рівня.

Серед факторів, що впливають на рівень та ефективність логістичного менеджменту, особливе значення мають масштаб бізнесу та ступінь господарської самостійності підприємства. Як свідчать проведені дослідження, на малих підприємствах на сучасному етапі формується лише уявлення про елементи логістичного менеджменту. На середніх підприємствах спостерігаються дві тенденції:

а) як і на малих, на середніх підприємствах також формується лише уявлення про елементи логістичного менеджменту. Це пояснюється тим, що управлінський потенціал серед-

© С. М. Марченко, 2013

нього підприємства об'єктивно на даний момент ще не може перейти в нову якість оптимізації управління. І воно залишається більш традиційним, ніж логістичним;

б) на середніх підприємствах об'єктивно виявляється можливість більшої концентрації творчих задумів управлінського персоналу, що стимулює впровадження оптимізаційних заходів в управління потоковими процесами на підприємствах. Усвідомлення потреби у впровадженні логістичного менеджменту на середніх підприємствах сприяє введенню посади логіста. І все ж таки, логістичний менеджмент залишається на початковій стадії свого розвитку, яка характеризується фрагментарним упровадженням логістичних заходів, відсутністю системного функціонування логістики на підприємстві.

На великих підприємствах рівень управління об'єктивно зумовлює необхідність упровадження логістичного менеджменту. Функції управління поєднуються в окремі операційні блоки оптимізації, що забезпечує синергію основних управлінських функцій з функціями логістичними. Зміни в управлінні відбиваються і на організаційних перетвореннях на підприємствах у напрямі виділення логістики як окремого відділу, підвищення його статусу, повноважень та ефективності. Однак, незавершеність перетворень призводить до того, що підсистема логістичного менеджменту не може цілком інтегруватися в систему управління підприємством.

Логістичний менеджмент і загальний менеджмент перебувають у співвідношенні частини і цілого. Становлення та розвиток логістичного менеджменту є можливим тільки в межах високорозвиненого загального менеджменту.

Сутність та зміст оптимізації управлінської діяльності на підприємстві, піднятої на рівень логістичного менеджменту, також формуються в ході співробітництва з партнерами. З цього випливає необхідність подолання обмеженого підходу у визначенні ефективності логістичного менеджменту, коли не береться до уваги ступінь інтеграції у логістичному ланцюгу. До форм співробітництва з партнерами належать такі: партнерство; стратегічний союз; стороння логістика (із залученням логіста зі спеціалізованої організації як консультанта); участь у прибутках та ін. За впливовістю цих форм на ефективність логістичного менеджменту на цей час вони розподіляються на такі:

а) що використовуються вже зараз (партнерство, участь у прибутках);

б) що будуть актуальними в перспективі (стратегічний союз, стороння логістика).

Координаційна діяльність структурних підрозділів підприємства впливає на рівень та ефективність логістичного менеджменту через принципи комплексності й інтеграції. Це означає не підпорядкування в процесі управління одних підрозділів іншим, а управління через їх відносну самостійність і розкриття відповідного управлінського потенціалу. Ступінь скоординованості діяльності виявляє таку залежність: наскільки повно узгоджена управлінська діяльність на підприємстві,

настільки ж підвищується ефективність логістичного менеджменту. Ступінь скоординованості діяльності також залежить від співвідношення централізації і децентралізації управлінської діяльності. Такий підхід досить актуальний для процесу управління на середніх і, особливо, на великих підприємствах. На підвищення ступеня координації та інтеграції на підприємстві спрямовані функції логіста.

Упровадження та підвищення ефективності логістичного менеджменту на підприємствах України пов'язані з використанням західного управлінського досвіду, носіями якого виступають відділи або асоціації логістики; підприємства, що спеціалізуються на наданні різноманітних логістичних послуг, починаючи від транспортування, вантажопереробки та закінчуючи консультативними послугами. На українських підприємствах логістичну діяльність доцільно організовувати через заснування посади логіста. Упровадження посади логіста на підприємстві і його тісна співпраця із заступниками генерального директора сприятимуть централізації та координації стратегічного управління потоковими процесами з метою максимізації прибутку підприємства в цілому.

Основним завданням логіста має бути впровадження економіко-математичних і оптимізаційних методів у систему управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками на підприємствах. Система управління має забезпечувати максимальне задоволення споживчого попиту через оптимальні витрати в кожному вузлі траєкторії руху матеріальних та супроводжуючих потоків. Реальні факти господарської діяльності на підприємствах України визначають створення відділів логістики на підприємствах як завдання на перспективу.

На зразок критеріїв оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту пропонуємо розглядати виконання чи не виконання конкретних логістичних управлінських заходів, а також досягнутий рівень результативності логістики на підприємстві. З метою виявлення та узагальненої оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту на підприємстві пропонуємо об'єднати ці критерії в чотири групи: А, Б, В, Г.

Критерії з групи А визначають гнучкість, забезпечення та стан логістичної системи. Враховуються зв'язок внутрішнього і зовнішнього логістичного середовища; рівень правового, страхового, фінансового, інформаційного забезпечень; проведення порівняльного аналізу логістичних систем власного підприємства з іншими підприємствами. Група А є вихідним пунктом критеріальної оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту на підприємстві.

Група Б містить критерії оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту в напрямі його впливу на ключові показники управління діяльністю підприємства: на продуктивність логістичної системи; на рентабельність логістичних витрат; на раціоналізацію потоків; на ефективність бізнес-процесів.

Щодо групи В, то критерії оцінки рівня та ефективності логістично-

го менеджменту зосереджуються на виявленні логістичних витрат у загальних витратах; їх структурному, вертикальному та горизонтальному аналізах на підприємстві порівняно з іншими підприємствами; зосереджуються на ранжуванні логістичних витрат у площині аналітичного обліку (з урахуванням використання програми 1 С: Бухгалтерія) і передбачають у результаті взаємозалежність величини логістичних витрат та кінцевої вартості продукції.

Група Г об'єднує такі критерії оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту: здійснення контролю за логістичними витратами, логістичного аудиту, бюджетування логістичних витрат, пошуку резервів оптимізації основних потоків. Вагомість результатів удосконалення системи логістичного менеджменту залежить не тільки від об'єктивних передумов, а й від людського фактора — мотивації індивідуальної логістичної діяльності, стимулювання творчої ініціативи.

Зазначені фактори, що впливають на ефективність логістичного менеджменту на промислових підприємствах, та критерії оцінки його рівня можна практично застосувати при дослідженні стану та ефективності логістичного менеджменту на підприємствах. Вивчення різних методів збору інформації показало, що зручним у використанні є анкетування. Фактори і критерії були сформульовані в розробленій нами анкеті на зразок запитань. Дані анкетного опитування спеціалістів київських підприємств різного масштабу бізнесу (малі, середні, великі) були оброблені за допомогою кластерного аналізу. Показниками кластеризації були обрані:

а) рівень загального менеджменту на підприємстві, який визначається експертним методом, тобто спеціаліст кожного підприємства проставляє відповідний бал (високий, вище середнього, середній, нижче середнього, низький);

б) рівень логістичного менеджменту на підприємстві. Цей показник оцінювався експертно на підставі відповідей фахівців підприємств на такі запитання анкети: чи проводиться аналіз логістичної діяльності на власному підприємстві; чи оцінюється продуктивність логістичної системи; чи ранжуються логістичні витрати у площині аналітичного обліку; чи проводиться вертикальний і горизонтальний аналіз та чи розраховуються коефіцієнти рентабельності логістичних витрат за кожним бізнес-процесом; чи відбувається пошук резервів оптимізації основних потоків; чи розробляється бізнес-план логістичної діяльності на підприємстві і т. ін. Сума балів по кожному з цих запитань визначатиме рівень та ефективність логістичного менеджменту на підприємстві.

За допомогою кластерного аналізу було виявлено дві групи (два кластери) підприємств: перша група (кластер) — великі та середні — з високим та вище середнього рівнями загального менеджменту, які ще системно не використовують логістику у своїй діяльності, але мають передумови для цього, і друга група (кластер) — підприємства, що є представниками малого бізнесу і які мають середній та вище середнього рівні загального менеджменту й ще

не використовують логістику в діяльності. Це означає, що на сучасному етапі одним з істотних факторів, який впливає на підвищення ефективності господарювання за рахунок упровадження логістики, є масштаб бізнесу. Отже, необхідність упровадження логістичного менеджменту пов'язана з обсягами та інтенсивністю матеріальних, фінансових, інформаційних потоків на підприємствах різного масштабу бізнесу. Зрозуміло, що чим більший масштаб діяльності підприємства, тим більшими є: матеріальний потік (закупівля сировини та матеріалів у великих масштабах, відповідно, великий обсяг виробництва та збуту); фінансовий потік (великий обіг капіталу та обсяг грошових коштів); інформаційний потік (підвищений попит на інформацію).

Основу впливу масштабу бізнесу на рівень та ефективність логістичного менеджменту становлять: окупність упровадження логістики та посади логіста (грошовий обіг підприємства визначає досягнення беззбитковості логістичних заходів); пом'якшення ризиків підприємницької діяльності (на великих підприємствах вони більші); зростання конкурентоспроможності підприємства (на великих підприємствах можливості для оптимізації значно більші); організаційні заходи та підвищення ефективності загального менеджменту.

Таким чином, нами виявлені основні фактори, які впливають на підвищення ефективності логістичного менеджменту, та визначені критерії оцінки його рівня на вітчизняних підприємствах. Подальшому дослідженню підлягає практичне використання цих факторів і критеріїв у напрямі досягнення нового рівня логістичного менеджменту на підприємствах.

Література

1. *Козловский В. А., Козловская Э. А., Савруков Н. Т.* Логистический менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. — СПб.: Лань, 2002. — 272 с.
2. *Крикавський Є. В.* Логістика. Для економістів: Підруч. — Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2004. — 448 с.
3. *Миротин Л. Б., Некрасов А. Г.* Логистика интегрированных цепочек поставок: Учеб. — М.: Экзамен, 2003. — 256 с.
4. *Сидоров И. И.* Логистическая концепция управления промышленным предприятием. — СПб.: СПбГИЭА, 1999. — 180 с.
5. *Логістика.* Конспект лекцій / О. М. Тридід, Т. О. Колодізєва, І. П. Голофаєва. — Х.: Вид-во ХДЕУ, 2004. — 168 с.
6. *Ташбаев Ы., Бульба А.* Анализ практики логистического менеджмента // Логистика. — 2003. — № 2 (23). — С. 23–24.
7. *Чеботаев А. А.* Логистические цепи — основные элементы управления логистическими технологиями. Бизнес и логистика-98 // Сб. матер. 2-й Междунар. конф.-семинара. — М.: Брандес, 1998. — 368 с.
8. *Ballou R. H.* Business Logistics Management. Third Edition. — Prentice-Hall International, Inc., 1993. — 488 с.
9. *Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж.* Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. — 640 с.
10. *Кристофер М.* Логистика и управление цепочками поставок / Под общ.

ред. В. С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2004. — 316 с.
11. *Уотерс Д.* Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 503 с.
12. *Эффективность* стратегий логистического развития / Под ред. М. Е. Залмановой. — Саратов: СГТУ, 1995. — 302 с.
13. *Окландер М. А., Хромов О. П.* Промислова логістика: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004. — 222 с.
14. *Семененко А. И., Сергеев В. И.* Логистика. Основы теории: Учеб. для вузов. — СПб.: Союз, 2001. — 544 с.

Л. В. РОМАНОВА
д-р екон. наук, проф.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Під впливом трансформації світових економічних процесів відбуваються кардинальні зміни в управлінні та маркетингу. Останній із рядової перетворюється на головну інтегруючу функцію і займає становище лідера в управлінській ієрархії, а місце традиційного менеджменту займає маркетингове управління. Саме маркетинг-менеджмент за рахунок формування ринків підприємства (держави), налагодження зв'язків зі споживачами та з усіма зацікавленими сторонами забезпечує конкурентоспроможність та ефективність бізнесу як усередині країни, так і за її межами. Тому проблема є надзвичайно актуальною і нагальною.

У зарубіжній і вітчизняній літературі домінує теоретичне положення про те, що в основі напрямів удосконалення управління, зокрема і конкурентоспроможності, знаходиться концепція маркетингу. Про це свідчать теоретичні дослідження зарубіжних та вітчизняних учених-маркетологів, зокрема Ф. Котлера, Ф. Уебстера, Дж. О 'Шонесі, Й. Гюнтера, П. Штефана, Ч. Шива, А. Хайма, М. Портера, Р. Фатхутдінова, А. В. Войчака, В. Г. Герасимчука, М. М. Єрмошенка, В. Я Кардаша, А. О. Старостіної, В. П. Пелішенка, В. П. Пилипчука та багатьох інших. Однак проблематичним і таким, що є недостатньо вивченим і тому потребує дослідження, є визначення напрямів формування маркетингового управління на українських підприємствах.

На сьогодні нагально постає необхідність реального спрямування бізнесу на споживача, підвищення ефективності й окупності маркетингових витрат, поєднання цілей маркетингу з цілями власників компаній, що полягають у збільшенні вартості бізнесу. Цього можна досягти шляхом упровадження маркетингового управління на основі радикальних перетворень в управлінні підприємством.

1. Першим методологічним підходом має бути розуміння того, що маркетингове управління є системним утворенням і базовою підсистемою системи загального управління підприємством. Адже для забезпечення реальної орієнтації на споживача цільову установку випуску товарів по забезпеченню потреб споживачів необхідно поставити на перше місце [1].

Маркетинг повинен пронизувати всю організацію, стати частиною по-

© Л. В. Романова, 2013

садових обов'язків кожного співробітника організації — від оператора по прийманню замовлень до члена ради директорів. Його метою має бути не обман споживачів та фальсифікація іміджу компанії, а органічне включення споживача у процес створення товару і формування такого процесу взаємодії з ним, щоб надати цим відносинам глибину і змістовність [2].

Це означає відхід від розуміння маркетингу як служби зі збуту. Що є реально в Україні?

Відомо, що розвиток організації може відбуватися на основі кількісних змін, зокрема, зростання масштабів за рахунок доступності кредитних ресурсів, використання монопольного становища на ринку тощо. Якісний розвиток організації передбачає зміни в управлінні, налагодження ефективного менеджменту. У традиційній компанії система управління слугує для задоволення потреб адміністрації, а не споживачів, і має ознаки феодальних відносин [2]. Аналогічна тенденція простежується і в країнах пострадянського простору (зокрема, Україні), де проблема управління на всіх рівнях економіки є найбільшою. Проявляється вона у доволі великій різниці в обсягах владних повноважень між власниками бізнесу та найманими менеджерами. Використовуючи застарілі технології та впливовість у владі, власники розширюють масштаби своїх організацій без необхідного якісного розвитку, який за цих умов був непотрібен, відповідно, і менеджери виконували роль простого виконавця їх наказів [3]. Тому кардинальні зміни середовища змушують власників бізнесу поділитися владою і поставити професійних менеджерів-маркетологів на найвищий рівень управлінської ієрархії. За такої побудови організація, як показує досвід передових компаній світу, буде конкурентоспроможною та служити споживачам. Таким чином, система маркетингового управління має стати базою, основою усієї системи управління підприємством і здійснюватися на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях.

2. Другим методологічним підходом є трансформація концепції маркетингу і наповнення її новим змістом. Мова йде про реальне запровадження холістичної концепції маркетингу у складі маркетингу взаємовідносин, соціально-етичного, інтегрованого та внутрішнього маркетингу, стратегічних партнерських взаємовідносин, формування маркетингових партнерських мереж, до складу яких входять підприємство, споживачі, постачальники, посередники. Особливу увагу слід зосередити на внутрішньому маркетингу [4].

3. Фундаментом маркетингового менеджменту має стати маркетингове стратегічне планування діяльності підприємства з метою досягнення конкурентних переваг у майбутньому та цільова установка менеджменту на систему цінностей.

4. Практична реалізація моделі управління підприємством на основі системи маркетингового менеджменту вимагає підвищення професіоналізму маркетологів, їхніх умінь та навичок. У літературі та на практиці в Україні домінує думка про те, що гарний маркетолог повинен мати практичні знання й уміння з вико-

ристання маркетингових інструментів, особливо дослідження ринку, розробки маркетингових планів та агресивної політики по нав'язуванню товарів (послуг) споживачам, технологій маніпулювання їхньою поведінкою. Однак економічна криза показала недостатність та обмеженість такого підходу, особливо в діяльності на міжнародних ринках.

Тому в світі мова йде про ключові, прогресивні та додаткові маркетингові вміння [5]. До перших відносять *планування* бізнесу та його споживачів, *розробку товарів* як стратегію росту підрозділів бізнесу, *ціноутворення*, *управління каналами збуту, аналіз споживачів, дослідження* на предмет збирання й інтерпретації маркетингової інформації, *управління брендом*.

Прогресивними маркетинговими вміннями є, зокрема, *міжнародний, фінансовий аналіз* з метою визначення вигідних стратегій із подовження життєвого циклу наданих цінностей, *стратегічне планування, розвиток функції якості, управління процесом* взаємовідносин основних функцій із розробки нових товарів, виробництва та продажу, *додана цінність* як постійне підвищення споживчої вартості та *продажі, зорієнтовані* на споживача по досягненню та перевершенню очікувань споживачів.

Серед додаткових маркетингових умінь визначають уміння командної роботи, особисті навички із вміння слухати, управляти конфліктами, маркетингові комунікації, комп'ютерна грамотність.

5. Маркетингова діяльність на підприємстві має бути ефективною та прибутковою й оцінка діяльності компанії має здійснюватися з точки зору фірми та клієнтів. До показників ефективності маркетингу пропонується віднести такі з них, як ринкової ефективності, зокрема, темпи зростання ринку, частка ринку, привабливість ринку, галузі, потенціал ринкового попиту, конкурентної ефективності (ціни, якості продукції, брендів, витрат), ринкової діяльності клієнтів як ефективність співробітництва з клієнтами (оцінка їх задоволення, збереження, лояльності, сприйняття споживчої цінності), рентабельність та прибутковість маркетингу. В реальній практиці навіть у розвинених країнах не здійснюється відповідного контролю за маркетинговою діяльністю, зокрема: не впроваджена відповідна система оцінки ефективності маркетингових витрат; недостатньо оцінюються складові прибутковості товарів, зокрема витрати на складування, якість та причини повернення продукції; не порівнюються ціни з конкурентами, не оцінюються необхідним чином канали розподілу товарів, рекламна діяльність та інші маркетингові інструменти [4]. Аналогічної точки зору дотримується віце-президент Союзу маркетологів Росії М. Гірін [6]. Він підкреслює, що в компаніях маркетинг не розглядається як ключова ланка, оскільки маркетологи не можуть запропонувати шляхи ефективного вкладання грошей на ті чи інші маркетингові інструменти. Тому маркетинг потрібно реінкарнувати. І хоча автор доволі жорстко пропонує все кардинально змінити, буквально спалити все і на новій основі побудувати новий ефективний маркетинг,

слід погодитися з необхідністю таких змін. При цьому наголошується на доцільності поєднання цілей маркетингу з цілями бізнесу, прийнятті ефективних маркетингових рішень на основі залучення знань та вмінь інших фахівців підприємства. Тому вважаємо необхідним перетворення маркетолога із простого ремісника-інструментальника на менеджера-стратега. Про це свідчить той факт, що маркетологи, які проходять перепідготовку через службу зайнятості, просять звернути увагу на управлінський контекст маркетингу, його теоретичні аспекти та економічну ефективність маркетингу.

Таким чином, практична реалізація цих та інших заходів із формування маркетингового управління забезпечить українським підприємствам конкурентоспроможність як на вітчизняних, так і зарубіжних ринках.

Література

1. *Репьев А.* Президент Mekka Advertising. Есть ли нам место в "новой экономике"? // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.repiev.ru/articles/NewEconomy.htm
2. *Шив Чарльз Д.* Курс MBA по маркетингу / Чарльз Д. Шив, А. Уотсон Хаем: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 717 с.
3. *Шустерман Д.* Взгляд извне: уповаю на кризис // Ведомости. — № 161. — 2009. — 28 авг. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/
4. *Котлер Ф., Кеплер К. Л.* Маркетинг менеджмент. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.
5. *Бейкер Дж.* Будущее маркетинга — маркетинг / Под ред. М. Бейкера. — СПб: Питер, 2002. — 1200 с.
6. *Куприна Н.* Маркетингу нужна реинкарнация кризис маркетинг // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: sloun.ru

К. В. ПІЧИК
канд. екон. наук, доц.
Національний університет "Києво-Могилянська академія", м. Київ

СЕМПЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Різноманітність товарів та прагнення підвищити збут, поява нових товарів і торгових марок призводить до того, що з'являються все нові методи впливу на споживачів. Одним з таких засобів є семплінг, який на сьогодні став одним з найуживаніших інструментів маркетингових комунікацій в Україні.

Але семплінг не починається і не закінчується безкоштовною дегустацією або роздачею зразків у магазинах, розсилкою товарів додому та ін. Подібні заходи, зазвичай, переслідують три основні мети: ознайомити споживача з новим марочним товаром, привернути незвично високим попитом проміжних продавців і досліджувати ринок. Серед явних переваг семплінг-панелі слід виокремити, по-перше, значне скорочення витрат за рахунок чіткого визначення цільової групи, скорочення штату охоронців і співробітниць, що проводять дегустації. По-друге, подібна панель цілком може забезпечити замовникові стійке збільшення збуту за умови, що за сейлз промоушн замовник не забув про промоушн взагалі.

Практика довела, що заходи комплексу семплінг-панелей розширюють сегмент ринку. Проте, як би добре не був визначений цільовий сегмент споживачів і місця їх передбачуваного скупчення (для напоїв — це бари, ресторани, супермаркети, нічні клуби і т. д.), подібна акція все-таки розрахована на кожного індивідуума окремо. Дія ж дегустації на проміжних продавців — лише нерішуча спроба самообману: ухвалюючи рішення про придбання товару на реалізацію, оптовий або роздрібний торговець повинен розуміти, що незвичайно високий щохвилинний попит на товар під час дегустації — це результат професійної роботи промоутерів.

У цілому семплінг, як категорія торгового маркетингу, достатньо ємна і комплексна система дослідження ринку, заснована на глибокому аналізі споживачів. Можна сказати, що семплінг — це набір прийомів, відпрацьованих алгоритмів дій, що використовуються сукупно з виробниками і дистриб'юторами товарів і послуг з метою стимулювання продажів і збільшення свого ринкового сегмента. При цьому не важливо, чи формується власний ринковий сегмент або організовується планомірне захоплення чужих ринкових сегментів. Важливий тільки результат, що виражається в довгостроковому збільшенні обсягів збуту.

© К. В. Пічик, 2013

Існує чотири види семплінгу, якими користуються маркетологи за кордоном та в Україні.

Wet (“мокрий”) sampling (або дегустація) — споживачеві пропонують спробувати продукт негайно, найчастіше — безпосередньо в точці продажу. Використовується для таких продуктів, як йогурти, соки, майонез, сири, ковбаса і т. п.

Цей вид семплінгу застосовується дуже широко в практиці сучасного бізнесу. Безперечною привабливістю його для власників торгових точок і виробників є те, що споживачі перебувають безпосередньо в місці можливого придбання товарів. У даному випадку ефект семплінгу позначається відразу. Продегустувавши зразок, покупець, якщо йому подобається товар, може негайно його придбати.

Психологічна дія такого семплінгу велика, і при правильно спланованій кампанії позначається негайним зростанням продажів. Ефект посилюється при використанні професійних фальш-дегустаторів, які голосно й бурхливо захоплюються продуктом та здійснюють фальш-покупки.

Horeca (Hotel-Restaurant-Cafe) — семплінг у готелях, ресторанах і кафе. Подібні місця проведення диктують особливі вимоги до складання сценарію акції. Полягає, зазвичай, у пропозиції безкоштовної дегустації цигарок, кави, алкогольних і безалкогольних напоїв, разових пробних послуг масажистів, перукарів.

Цей семплінг проводиться у прихованому вигляді дистриб’юторами зазначених товарів і послуг. Для клієнта це звучить таким чином: “Перша чарка в нашому барі — за рахунок закладу”. Пробні послуги масажистів, перукарів та ін. нібито включені в готельний рахунок і для клієнта безкоштовні. Витрати ресторану, готелю оплачуються фірмою-виробником або розповсюджувачами. Заклад, у результаті, має поліпшений імідж. Такий вид семплінгу достатньо успішний.

House-to-house sampling (домашній семплінг) — розсилка зразків продукції для ознайомлення з нею споживачів і стимулювання таким чином збуту. Основною метою таких заходів, зазвичай, буває бажання ознайомити споживача з новим товаром.

Маркетологи постійно шукають нові способи примусити споживачів спробувати продукт до покупки. Семплінг з доставкою додому виявився швидкорозповсюджуваним сегментом бізнесу, зокрема, завдяки появі практики упаковки зразків у пакети з газетами і журналами та пропозиції пробників через Інтернет. Ряд зарубіжних досліджень показує, що у зразків, які доставляються безпосередньо додому, значно більше шансів бути випробуваними негайно, ніж, скажімо, у тих, що роздаються в місцях прогулянок. А якщо цільова аудиторія вибрана правильно, то також гарантовано, що зразок отримає відповідний з погляду демографії і купівельних звичок споживач.

Dry (“сухий”) sampling — покупцеві розповідають про торгову марку, відмінні особливості і дають зразок продукту, який, за бажанням, можна спробувати вдома. Використовується для таких товарів, як сухі сніданки, бульйонні кубики, шампунь, гігієнічні прокладки і т. п.

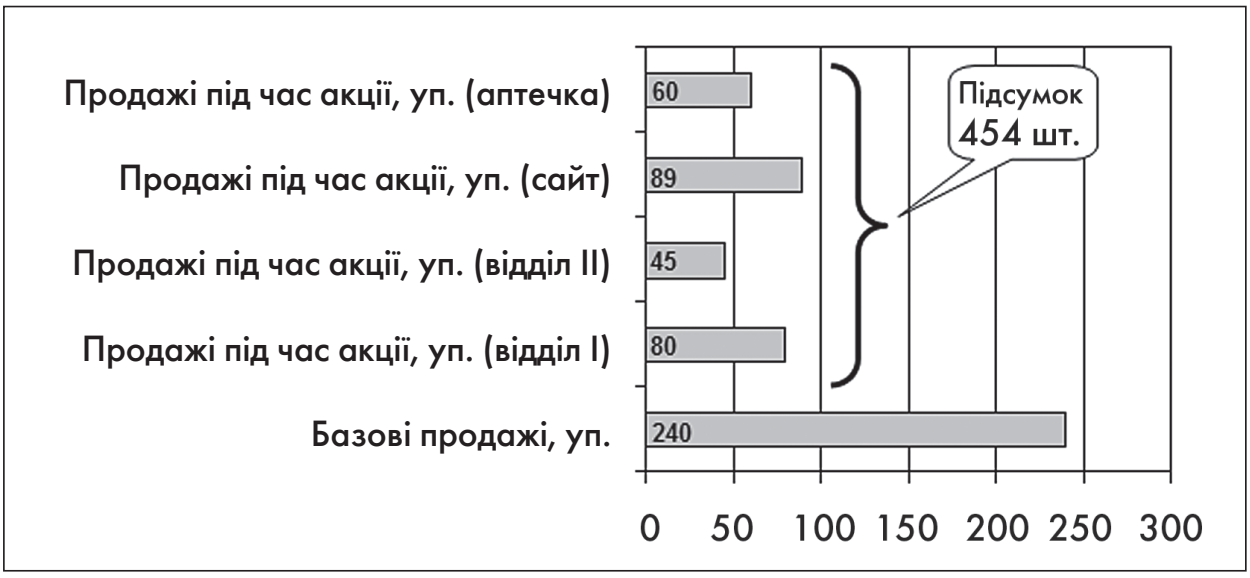
Такий вид семплінгу є апріорі найдорожчим і відносно малоефективним порівняно з іншими видами семплінгу у зв'язку з особливостями його проведення. Застосовуючи цей вид семплінгу, практично неможливо з точністю досягти бажаної цільової аудиторії, оскільки дуже великий "баласт" з числа випадкових відвідувачів, які, як правило, обмежуються дегустацією продукту або забирають пробник із собою. До нього, зазвичай, вдаються компанії, що користуються силовою стратегією на ринку, тобто мають стійке фінансове становище і могутній бренд та прагнуть утримати свій значний ринковий сегмент за допомогою промоушн-акцій (див. рис.).

За останніми дослідженнями все більше компаній використовує у своїй діяльності такий інструмент, як семплінг. Так, у 2010 р. виробники повідомляли, що на відповідні програми вони виділяють 18 % власного промоушн-бюджету, це істотне збільшення порівняно з 13 % у 2009 р. Майже всі виробники планували, що їх загальний бюджет на семплінг збільшиться (49 %) або залишиться таким же самим (40 %).

Цікаві результати було отримано після проведення акції у мережі аптек. Головною ідеєю було зростання продажів препарату "НО-ШПА ФОРТЕ" за рахунок збільшення можливостей його покупки: чим ширше представлений товар, тим вище його продаж. Препарат розміщувався на таких полицях вітрини: шлунково-кишкові засоби, знеболюючі препарати; входить до складу запропонованих клієнтові сезонних аптечок, а також розміщено інформацію на головній сторінці сайту аптеки.

Як бачимо з рисунка, компанія збільшила обсяг продажу з 240 до 454-х упаковок. А отже, проведення акції зумовило зростання продажу на 214 упаковок або 89 % — неймовірний результат, враховуючи, що для цього не застосовувались істотні часові і фінансові витрати.

Виходячи з усього наведеного можна з упевненістю сказати, що



Результати проведення акції

семплінг є дуже перспективним інструментом маркетигнових комунікацій. Проте його розвиток на сьогодні не завершується конкретним набором прийомів промоушену і певних алгоритмів дій, а виступає як динамічний, постійно змінний комплекс заходів залежно від нововведень у середовищі маркетингових комунікацій і напрямів зміни ринку. Тобто, семплінг не просто тісно пов'язаний з маркетингом — це його невід'ємна, хоча й дещо специфічна частина, у якій споживач, поза сумнівом, має найбільшу значущість.

Література

1. *Кренделл Р.* 1001 способ успешного маркетинга: Пер. с англ. — М.: ФАИР-Пресс, 2000.
2. *Федько В. П., Бондаренко В. А.* Мерчендайзинг и семплинг: Учеб. пособие. — М.: ИКЦ "МарТ"; Ростов н/Д: Издат. центр "МарТ", 2006. — 304 с.
3. *Платонов В. Н.* Организация торговли: Учеб. пособие. — Мн.: БГУ, 2002.
4. *Лежен Э. Ж.* Искусство успешных продаж: Пер. с нем. — М: ФАИР-Пресс, 2001.

В. П. СЛАДКЕВИЧ
канд. екон. наук., проф.
О. Г. АЛЕКСАНДРОВ
магістрант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Зростання продуктивності праці, насичення ринку високотехнічною і високоякісною продукцією, що спостерігається в останні десятиліття у світі, надали конкуренції як основній рушійній силі перехідної економіки нову якість. Кожне підприємство, функціонуючи на ринку, діє в умовах невизначеності та ризику. Маркетингова стратегія підприємства орієнтована на досягнення визначених цілей як у теперішньому, так і в майбутньому, із врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також економічної та соціальної відповідальності. Суть маркетингової стратегії полягає у визначенні конкурентного вибору, який дає можливість підприємству не просто використовувати поточні можливості, що виникли, а концентрувати ресурси для вирішення пріоритетних завдань, що забезпечують переваги у суворо визначених та перспективно вигідних напрямах. Тому розробка та вибір певної маркетингової стратегії для її втілення у життя є надзвичайно важливим питанням у діяльності підприємства, від якого може залежати не тільки успішна діяльність, а й існування підприємства.

Побудова ринкових економічних відносин в Україні зумовлює необхідність посилення стратегічного напряму діяльності підприємств. Надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири. Однак теоретична база маркетингової стратегії підприємства нині залишається слабкою. В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства.

Існує багато поглядів щодо визначення маркетингової стратегії. На нашу думку, більш відповідними поняттями є:

• стратегія маркетингу — це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозиції.

Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова

© В. П. Сладкевич, О. Г. Александров, 2013

стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків [1, *256*];

• маркетингова стратегія — це напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій [1];

• маркетингові стратегії — це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [2, *172*].

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та копіткого аналізу. Вивчаючи праці Ф. Котлера, А. Градова, Дж. Дей, Г. Армстронга, Дж. Сандерса, В. Вонга, З. Мушко, Н. Діхтярьова, В. Василенка, В. Швандара, можна підкреслити, що процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, поділений на два етапи:

1) процес планування, спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їх досягнення;

2) процес управління, як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища [3].

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів:

- стратегічний аналіз ринкової ситуації;
- визначення цілей маркетингу;
- вибір оптимальної маркетингової стратегії;
- розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінка і контроль результатів.

Усі процеси послідовно випливають один із одного. Але існує і зворотний вплив, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії. Першим етапом процесу формування маркетингової стратегії підприємства є маркетинговий аналіз ринкової ситуації. Цей етап доцільно поділити на два напрями аналізу: аналіз проміжного (маркетингового) середовища й оцінка маркетингового потенціалу підприємства. Метою аналізу проміжного середовища є визначення рівня нестабільності маркетингового оточення (вивчення сучасного ринку, визначення вимог споживачів, дослідження конкурентів і постачальників). Такий аналіз потрібен для того, щоб підприємство було готове до майбутніх змін оточення та вчасно й адекватно реагувало на ці зміни. У процесі аналізу визначається, наскільки підприємство заповнило ним обрану нішу ринку і відповідні сегменти ринку, вивчається й оцінюється конкурентна позиція фірми на ринку за основними факторами конкурентоспроможності. При аналізі внутрішнього середовища підприємства визначаються ті можливості і той маркетинговий

потенціал, на які підприємство може розраховувати в процесі досягнення маркетингових цілей. У процесі цього аналізу оцінюється вся система господарювання підприємства й окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які проміжне середовище надає підприємству. Аналіз проміжного і внутрішнього середовища дає можливість усвідомити та сформулювати маркетингові цілі. Залежно від становища підприємства на ринку, наявності ресурсів, тривалості періоду обігу товарів, ми пропонуємо конкретизувати основні цілі маркетингу, орієнтовані на: завоювання споживача і стимулювання попиту, збільшення обсягу реалізації, завоювання й збільшення частки ринку, досягнення конкурентних переваг на ринку. Досягнення цілей розвитку підприємства може здійснюватися різними шляхами. Для цього на третьому етапі формування стратегії здійснюється розгляд і вибір однієї з існуючих стратегій маркетингу. На цьому етапі приймається рішення щодо того, якими засобами підприємство буде досягати поставлених цілей.

Пропонуються такі види стратегій маркетингу:

- продуктово-товарна стратегія;
- стратегія просування товару (стимулювання збуту);
- цінова стратегія;
- об'єднані стратегії [3].

Після вибору необхідного варіанту маркетингової стратегії, яка стає концепцією маркетингу, слід перейти до наступного етапу — розробки маркетингового плану, у межах якого розробляється система програм, яка має забезпечити найефективніші шляхи реалізації стратегічних цілей маркетингу. На цьому етапі визначаються цільові показники, спрямовані на забезпечення організаційних умов діяльності та маркетингових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом продуктивного використання ресурсів. Завершальним етапом формування маркетингової стратегії є оцінка і контроль результатів, які здійснюються шляхом порівняння результатів з цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед маркетингом. Такий механізм зворотного зв'язку використовується для моніторингу й коригування стратегії [3]. Отже, формування маркетингової стратегії складається із п'яти взаємопов'язаних стадій. Усі вони доповнюють одна одну і в загальному вигляді кінцевим продуктом виходить маркетингова стратегія підприємства.

Отже, маркетингова стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і відносно споживачів, і відносно конкурентів. Вона є довгостроково-орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; ґрунтується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій під-

приємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є складовою формування маркетингової стратегії, яка має певну логіку, послідовність і циклічність. Формування маркетингової стратегії складається із п'яти взаємопов'язаних стадій. Усі вони доповнюють одна одну і в загальному вигляді кінцевим продуктом виходить маркетингова стратегія підприємства. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства.

Література

1. *Економічна* енциклопедія (у 3-х т.). Т. 2 / Відп. ред. С. В. Мочерний. — К.: Вид. центр "Академія", 2001. — 848 с.
2. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000. — 276 с.
3. *Тєлєтов О. С.* Маркетинг у промисловості: Монографія. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 248 с.
4. *Куденко Н. В.* Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства // Вісн. НУ "Львів. політехн." "Логістика". — 2004. — № 499. — С. 72–78.

Б. В. СЕМЕРЕЙ
докторант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

У процесі розвитку ринкових відносин в Україні з'являється все більше суб'єктів ринку, які мають свою власність матеріального і фінансового характеру і яку потрібно захищати. Крім того, кримінальна ситуація в Україні є дуже складною у зв'язку з істотним зубожінням більшості населення, різким розшаруванням населення на бідних і багатих не за результатами праці, значною маргіналізацією населення та ін.

Усе це обумовило появу за останнє десятиліття великої кількості охоронних підприємств, між якими виникає конкуренція щодо послуг за різними напрямами охоронної діяльності. Оскільки якість персоналу є головною конкурентною перевагою цих підприємств, тому саме у сфері підбору й оцінки працівників нині тривають пошуки основних джерел такої переваги.

Останніми роками з'явилося чимало публікацій щодо специфіки діяльності охоронних підприємств [1–3]. Особливість проведення кадрової політики цих підприємств полягає у сфері пошуку якісного персоналу. У цьому сенсі безумовний інтерес викликає сучасна технологія підбору персоналу в різних організаціях на основі паспорту посади [4–6], розкриття сутності якої в специфічних умовах діяльності охоронних підприємств нами буде розглянуто як одна з сучасних технологій відбору якісного персоналу в комерційних організаціях. За допомогою паспорта посади можна наблизитися до вирішення важливої проблеми відповідності претендента на ту чи іншу посаду, вимогам щодо знань, вмінь та особистісних якостей, які потрібно мати для успішного виконання функціональних обов'язків. Тобто те, що ми називаємо адекватністю працівника займаній посаді та функціям, які він виконує.

У зв'язку з відсутністю на охоронних підприємствах науково обґрунтованої технології розробки і використання такого інструментарію, як паспорт посади охоронця, нами запропоновано методику формування параметрів паспорту посади різних категорій працівників та кваліметрична оцінка цих параметрів.

Основні положення цієї методики пов'язані з виконанням кількох етапів, першим з яких є виявлення тих факторів (вони потім стануть параметрами паспорту посади), які є

© Б. В. Семерей, 2013

обов'язковими (базовими) для працівника з охоронної діяльності.

За допомогою лінійних керівників та кадрових служб декількох охоронних підприємств, які були респондентами соціологічного опитування, вдалося виявити чотири фактори: фізична підготовка; правова підготовка; спеціальна (професійна) підготовка; особисті якості. Була виявлена також вагомість кожного фактора, що наведено нижче з певним розкриттям сутності кожного фактора. Згадаємо, що вагомість вимірюється в частках одиниці таким чином, що їх сукупність дає саме одиницю.

Кожний фактор оцінювався за допомогою критеріїв, значущість яких коливається від 1,0 (оптимум, стандарт, ідеал) до 0,0. Нижче розкрито сутність базових параметрів паспорту посади охоронця та наведено результати апробації його для оцінки персоналу на стадії підбору і атестації.

1. Фізична підготовка (вагомість фактора — 0,29).

Критерії оцінки фактора:

- відмінно виконує всі нормативи з фізичної підготовки (значущість критерію — 1,0);
- добре виконує нормативи з фізичної підготовки (значущість критерію — 0,8);
- задовільно виконує нормативи з фізичної підготовки (значущість критерію — 0,0).

2. Правова підготовка (вагомість фактора — 0,29).

Критерії оцінки фактора:

- добре володіє правовими основами охоронної діяльності (значущість критерію — 1,0);
- володіє правовими основами охоронної діяльності, але рекомендовано в деяких аспектах підтягнути знання (значущість критерію — 0,8);
- не володіє правовими основами охоронної діяльності (значущість критерію — 0,0).

3. Спеціальна (професійна) підготовка (вагомість фактора — 0,29).

Критерії оцінки фактора:

- за бойовим розрахунком діє вчасно, швидко, впевнено та організовано, володіє основами охорони об'єктів (1,0);
- особливості несення служби знає, але не завжди вміло та впевнено (0,8);
- має слабкі знання (0,3);
- не має спеціальних знань, тому діє невміло та невпевнено (значущість критерію — 0,0).

4. Особисті якості (вагомість фактора — 0,13).

Критерії оцінки фактора:

- має організаторські здібності та управлінські якості; мислить творчо (значущість критерію — 1,0);
- проявляє розумну ініціативу; прагне до кар'єрного росту (значущість критерію — 0,6);
- проявляє увагу, наполегливість у роботі (значущість критерію — 0,3);
- у роботі неуважний; не проявляє старань та наполегливість (значущість критерію — 0,0).

Специфіка охоронної діяльності вимагає, щоб перших три фактори були обов'язковими, тому їм призначено таку високу ступінь вагомості. Якщо припустити, що особа не має відповідного позитивного показника

хоча б за одним з цих факторів, вона не відповідає посаді навіть охоронця. З цією метою був призначений граничний коефіцієнт, який дорівнює 0,735. Він отриманий таким чином:

$$1\cdot(0{,}29*0{,}8) + 2\cdot(0{,}29*0{,}8) + +3\cdot(0{,}29*0{,}8) + 4\cdot(0{,}13*0{,}3) = 0{,}232 + +0{,}232 + 0{,}232 + 0{,}039 = 0{,}735.$$

Це означає, що якщо в когось кінцевий показник нижче цього значення, він не відповідає посаді. Візьмемо, наприклад, найбільші показники по двох факторах з трьох перших і найбільше значення четвертого, а по одному з трьох перших візьмемо негативний показник, отримаємо:

$$1\cdot(0{,}29*1) + 2\cdot(0{,}29*1) + +3\cdot(0{,}29*0) + 4\cdot(0{,}13*1) = 0{,}29 + 0{,}29 + +0 + 0{,}13 = 0{,}71.$$

Посаді старшого зміни охорони відповідає граничний коефіцієнт, який дорівнює 0,948. Його отримано:

$$1\cdot(0{,}29*1) + 2\cdot(0{,}29*1) + +3\cdot(0{,}29*1) + 4\cdot(0{,}13*0{,}6) = 0{,}29 + +0{,}29 + 0{,}29 + 0{,}078 = 0{,}948.$$

Це означає, якщо особа отримала такий високий показник, її можливо зарахувати до резерву на вищестоящу посаду старшого зміни. Такий показник ґрунтується на високих оцінках фізичної, правової, спеціальної підготовки, а крім цього, ще й особистих даних, які вказують на можливе використання співробітника на підвищеній посаді.

Якщо хтось отримає абсолютний показник, який дорівнює одиниці, це буде приводом зарахування до резерву на вищестоящу посаду із подальшим розглядом його кандидатури щодо підвищення до посади начальника об'єкта охорони. На це вказує наявність, крім усіх необхідних даних, ще й організаторських та управлінських здібностей.

На основі розробленої методики в охоронній фірмі "Арсенал" проведено атестацію дев'ятьох працівників одного окремого об'єкта охорони, троє з яких — старші зміни, інші — рядові охоронці. З цією метою призначимо загальні збори усіх цих співробітників. У присутності цього невеликого колективу за до-

Таблиця 1

Оцінка працівників підприємства на основі кваліметричної методики

Значущість критеріїв по кожному фактору				
Працівники	Фактори			
	1 ф.	2 ф.	3 ф.	4 ф.
А.В.С.	1,0	1,0	1,0	0,6
Б.О.І.	1,0	1,0	1,0	1,0
В.В.А.	1,0	1,0	1,0	0,3
О.С.К.	1,0	1,0	1,0	0,6
П.І.П.	1,0	0,8	1,0	0,3
О.С.Д.	0,8	0,8	0,8	0,3
У.Т.С.	0,8	0,8	0,8	0,6
Т.О.О.	0,8	0,8	1	0,3
Щ.Г.В.	0,8	1,0	0,8	0,3

помогою "паспорта посади" будемо аналізувати визначені вище фактори по кожному співробітнику. У результаті отримано показники, які подані в табл. 1.

Перших три співробітники у списку — старші змін, усі наступні — охоронці. З аналізу отриманих результатів видно, що майже всі працівники відповідають своїм посадам. Одного із старших змін (Б.О.І.) вже навіть можна зарахувати до резерву на вищу посаду.

Іншого старшого зміни треба навпаки — понизити на посаді, оскільки він отримав коефіцієнт 0,909, тоді як для старших змін мінімальний прохідний бар'єр дорівнює 0,948. З пофакторного аналізу його параметрів видно, що це обумовлено відсутністю в нього особистих рис, які необхідно мати старшому зміни, на що вказує показник по четвертому фактору, що дорівнює 0,039.

Одного з рядових охоронців за підсумками атестації варто підвищити на посаді до старшого зміни, бо він має відповідний коефіцієнт 0,948. Інші отримали показники, які не нижче 0,735.

Перевагою такої методики атестації є її прозорість, демократичність, а також чітко визначені критерії оцінки факторів. Крім того, аналіз за "паспортом посади" є зрозумілим для всіх співробітників, а отримані в процесі його застосування показники є доволі обґрунтованими (табл. 2).

В ідеалі, для атестації за кваліметричною методикою необхідний повсякденний аналіз праці кожного співробітника. У зв'язку із можливим несенням служби за різними режимами та на різних об'єктах одними й тими самими співробітниками, такий повсякденний аналіз або зовсім неможливий у зв'язку із непорівнянністю показників роботи, або вимагає дуже складних розрахунків, які потребують невиправданого часу.

Незважаючи на це, розроблена методика може використовуватись не лише для проведення атестації співробітників, які вже тривалий час працюють на підприємстві, а й при підборі персоналу.

Таблиця 2

Значущість критеріїв перемножена на вагомість фактора

Працівники	Фактори				Сума
	1 ф.	2 ф.	3 ф.	4 ф.	
А.В.С.	0,29	0,29	0,29	0,078	0,948
Б.О.І.	0,29	0,29	0,29	0,13	1,0
В.В.А.	0,29	0,29	0,29	0,039	0,909
О.С.К.	0,29	0,29	0,29	0,078	0,948
П.І.П.	0,29	0,232	0,29	0,039	0,851
О.С.Д.	0,232	0,232	0,232	0,039	0,735
У.Т.С.	0,232	0,232	0,232	0,078	0,774
Т.О.О.	0,232	0,232	0,29	0,039	0,793
Щ.Г.В.	0,232	0,29	0,232	0,039	0,793

У системі підбору персоналу на охоронному підприємстві спочатку треба з'ясувати чи відповідає особа, яка бажає працевлаштуватися, вимогам чинного законодавства, правовій компетентності. Уже тільки після цього можна приступити до вивчення її кандидатури на предмет призначення на вакантні посади.

Розроблена вище кваліметрична система оцінки в такому вигляді, як вона є, звичайно, не зовсім підходить для людини, яка тільки-но прийшла працевлаштовуватися на підприємство. Це пояснюється тим, якщо вона раніше не працювала на охоронному підприємстві, то не має ні відповідної правової, ні спеціальної підготовки. Навіть, якщо й працювала в охоронній діяльності, то особливості несення служби на різних об'єктах охорони теж дуже відрізняються. У зв'язку із цим неможливо здійснити оцінку за двома факторами з розробленого "паспорту посади".

Оцінка четвертого фактора буде теж необ'єктивною, тому що нову людину ніхто не знає і вона себе ще ніяк не проявила.

А якщо прийняти навіть без оцінки на випробувальний термін, то через цей випробувальний час — кандидат на вакантну посаду може не здати нормативи з фізичної підготовки, оскільки якщо правові та спеціальні знання можна набути швидко, то з фізичною підготовкою складніше.

На наш погляд, із цієї ситуації є вихід. Розроблену методику можна навіть і в такому вигляді творчо використовувати при підборі персоналу на стадії прийняття на роботу. Наприклад, аналіз же за першим фактором, тобто оцінку фізичної підготовки, можна здійснити перед зарахуванням на підприємство. У такому випадку, навіть якщо отриманий показник небагато відставатиме від необхідного рівня, у кандидата буде час підготуватися.

Після оцінки за першим фактором отриманий показник фіксується, а кандидат зараховується на підприємство на місячний випробовувальний строк. За цей місяць у нового працівника є час на вивчення законодавчої бази, правових основ діяльності, специфіки охорони об'єктів та охоронних дій у різних випадках.

За цей же час колектив придивляється до нового працівника, вивчаючи його особисті якості та риси характеру.

Уже тепер, після місяця роботи, можна провести атестацію нового працівника за системою "паспорту посади". Тим більше, що при позитивному показнику по першому фактору, отриманому до зарахування, тепер потрібно аналізувати лише три інших фактори для винесення загального висновку про відповідні посади.

Якщо ж працівник до зарахування на підприємство отримав негативний показник з фізичної підготовки, але взяв на себе зобов'язання підтягнути свою фізпідготовку до належного рівня, у цьому випадку проводиться повна атестація з аналізом по всіх чотирьох факторах.

Спробуємо використати розроблену методику вже в системі підбору нових кадрів. З метою проведення експерименту, підбір за "паспортом посади" здійснювався в процесі працевлаштування десяти нових співро-

бітників. Оцінка їх показників здійснювалась менеджером з персоналу та начальниками охорони об'єктів. У результаті отримано дані, які подані в таблицях 3 і 4.

Аналіз за першим фактором здійснюється ще до зарахування на підприємство; у дужках наведені показники повторного аналізу, якщо раніше було отримано негативний показник.

З отриманих даних видно, що два кандидати ще до зарахування на підприємство не відповідали за

Таблиця 3

Проведення атестації нових працівників на основі кваліметричної методики

Значущість критеріїв по кожному фактору				
Працівники	Фактори			
	1 ф.	2 ф.	3 ф.	4 ф.
1	0,8	1,0	0,8	0,3
2	0,8	1,0	0,8	0,3
3	0,8	1,0	0,8	0,3
4	1,0	1,0	0,8	0,3
5	0,8	1,0	0,8	0,3
6	0,8	0,8	0	0,3
7	1,0	1,0	0,8	0,6
8	0 (0,8)	1,0	1,0	0,3
9	0,8	0,8	0,8	0,3
10	0 (0)	0,8	0,8	0,3

Таблиця 4

Значущість критеріїв перемножена на вагомість фактора

Працівники	Фактори				Сума
	1 ф.	2 ф.	3 ф.	4 ф.	
1	0,232	0,29	0,232	0,039	0,793
2	0,232	0,29	0,232	0,039	0,793
3	0,232	0,29	0,232	0,039	0,793
4	0,290	0,29	0,232	0,039	0,851
5	0,232	0,29	0,232	0,039	0,793
6	0,232	0,232	0	0,039	0,503
7	0,290	0,29	0,232	0,078	0,890
8	0 (0,232)	0,29	0,29	0,039	0,851
9	0,232	0,232	0,232	0,039	0,735
10	0 (0)	0,232	0,232	0,039	0,503

своїми показниками фізичної підготовки необхідному рівню, але взяли зобов'язання підняти рівень за час випробовувального місяця роботи. У результаті один так і не був прийнятий на роботу, оскільки не відповідав за даними фізпідготовки, на що вказує показник 0,503.

Ще один з кандидатів теж отримав показник 0,503 і не був прийнятий на постійну роботу у зв'язку з недостатніми знаннями своїх професійних обов'язків та браком спеціальних знань.

Усі інші вісім працівників після проходження атестації за "паспортом посади" були зараховані на підприємство на відповідні посади, оскільки мали узагальнюючі показники, які перевищували або дорівнювали прохідному мінімуму — 0,735.

Цікаво також, що в одного з нових співробітників показник за четвертим фактором, тобто за особистими якостями, дорівнює 0,078. Це свідчить про наявність у цього претендента особистих рис характеру, які дають підстави розглядати його кандидатуру на вищу посаду, але узагальнюючий показник дорівнює 0,89, а для старшого зміни необхідно набрати 0,948. З аналізу усіх факторів цієї особи видно, що у зв'язку із малим досвідом роботи, йому бракує спеціальної підготовки, тому питання щодо зарахування до резерву на підвищення поки ще не розглядалось. Цей факт підтверджує доцільність використання розробленої кваліметричної технології оцінки кадрів за факторно-критеріальним принципом.

Кадрові служби мають змогу забезпечити подальший розвиток цієї методики на підприємстві шляхом упровадження її у практику із використанням ЕОМ. Це дасть можливість постійно та безперервно оцінювати персонал, а в результаті — оперативно отримувати за допомогою ведення баз даних оброблену інформацію із запитом користувача електронної системи по окремим працівникам та періодам їх діяльності. Такі дані будуть корисні, наприклад, при непередбачуваних або термінових обставинах призначення чи переміщення кадрів на підприємстві. На прикладі організації "Арсенал", яка входить до складу корпорації, в ідеалі було б запропонувати впровадити "паспорт посади" на всіх підприємствах корпорації. Таким чином, отримаємо систему, яка діятиме не лише в середині організації, а й дасть змогу робити швидкі переміщення, у разі необхідності, по всім підприємствам (організації) корпорації.

Це створить перспективність подальшої роботи у цьому напрямі. Зокрема, важливим моментом тут буде принцип тотожності та співвідношення показників роботи, власних навичок та особистих даних працівників різних організацій, корпорації. Саме цей принцип буде вирішальною умовою застосування розробленої кваліметричної методики при ефективній взаємодії різних організаційних структур.

"Паспорт посади" — це комплексна система показників, яка ґрунтується на їх кваліметричній оцінці, що кількісною мірою характеризує вимоги до кандидатів і дає можливість виявити відповідність посаді від рядового охоронця до керівників підрозділів чи об'єктів.

Перевагою такої методики є також те, що на вищестоящу (керівну) посаду, в процесі атестації або підбору кандидатів, призначається саме той співробітник, який максимально відповідає цій посаді.

Основними параметрами "паспорту посади" на основі зазначеної методики розглянуто фізичну підготовку, правову підготовку, спеціальну підготовку, особисті якості.

Специфіка охоронної діяльності вимагає, щоб перші три фактори розглядалися як базові, тобто обов'язкові, тому їм призначено таку високу ступінь вагомості. Якщо припустити, що особа не має відповідного позитивного показника хоча б за одним з цих факторів, вона не відповідає посаді навіть охоронця. З цією метою був призначений граничний коефіцієнт по кожній посаді.

Посаді рядового охоронця відповідає граничний коефіцієнт, який дорівнює 0,735. Це означає, якщо в когось кінцевий показник нижче цього значення, він не відповідає посаді.

Посаді старшого зміни охорони відповідає граничний коефіцієнт, який дорівнює 0,948. Це означає, якщо особа отримала такий високий показник, її можливо зарахувати до резерву на вищестоящу посаду старшого зміни. Цей показник ґрунтується на високих оцінках фізичної, правової, спеціальної підготовки, а крім цього, ще й особистих даних, які вказують на можливе використання співробітника на більш високій посаді.

Великим позитивним моментом є запропоновані методики, об'єктивність, демократичність та прозорість використання їх на практиці, що довела експериментальна апробація на охоронному підприємстві "Арсенал".

Література

1. *Ревенко А. Н.* Организация охраны частными службами безопасности. — Кременчуг, 2005. — 185 с.
2. *Основы* обеспечения безопасности физических лиц: Учеб. пособие. — Минск: СБ, 2006. — 458 с.
3. *Практические* рекомендации по организации службы охраны коммерческого предприятия / Сост. В. А. Хватков. — К.: Издат. дом "Скиф", КНТ. — 2008. — 464 с.
4. *Гошко А. О.* Сучасна управлінська культура в системі місцевого самоврядування: Монографія. — К.: Вид-во НАДУ, 2006.
5. *Иванов В. С.* Оценка персонала организации на основе паспорта должности // Персонал. — 2001. — № 12. — С. 25–29.
6. *Маслов Б.* Паспорт должности как стандарт при аттестации и подборе персонала // Отдел кадров. — 2002. — № 12. — С. 15–19.

Н. Г. ШВЕЦЬ
доцент
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

РОЛЬ ТА МІСЦЕ ЕРГОНОМІКИ В ПІДГОТОВЦІ СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Починаючи з 2009 р. в Міжрегіональній Академії управління персоналом почалось викладання студентам нової дисципліни "Ергономіка". Це дещо запізнілий відгук на потреби сучасної освіти.

Ергономіка — міждисциплінарна наука, яка накопичує знання, методи дослідження і технології проектування з таких галузей людських знань і практик, як:

- інженерна психологія;
- психологія праці, теорія групової діяльності, когнітивна психологія;
- гігієна та охорона праці, наукова організація праці;
- антропологія, антропометрія;
- медицина, анатомія і фізіологія людини;
- теорія проектування, конструювання;
- теорія управління;
- комунікаційний менеджмент.

Якщо узагальнити, то ергономіка тісно переплітається практично з усіма науками, що описують, моделюють систему "людина–техніка–середовище", оскільки всі вони можуть мати спільні завдання. Мова йде про людиноорієнтоване проектування.

Базове поняття ергономіки — це "комфортність". Вона таким чином враховує почуття людини в процесі праці, тому на зразок "середовища" розглядаються багато факторів не лише психологічної природи. Існує ергономіка комунікацій, ергономіка людей похилого віку, ергономіка в сільському господарстві, ергономіка транспортних засобів і т. д.

Обґрунтуємо необхідність вивчення цієї дисципліни як фахової для студентів з напряму "менеджмент".

Сутність ергономічного підходу полягає в тому, що можливості досягнення ефективності праці за рахунок її інтенсифікації вже вичерпані. Тому людські почуття комфорту мають розглядатися як важлива інформація, яка відкриває додаткові можливості для підвищення ефективності системи діяльності персоналу.

Необхідність у діагностичних ергономічних дослідженнях підвищується в кризових чи перехідних станах суспільства, коли посилюється мінливість у всіх сферах життя. Методологія вивчення цих змін повинна одночасно включити в себе як діагноз стану, так і розробку прогнозів, моделювання процесів зміни дійсності. У загальному розумінні діагностика (від грецьк. Diagnosticos —

© Н. Г. Швець, 2013

здатний розпізнавати) — це наукова система про принципи і методи пізнання в багатоманітному одиничного, виокремлення цих одиничних явищ у певний клас.

Слабка розвиненість досліджень з ергономіки у нашій країні гальмує розвиток знань з професіографії сучасної теорії машин та механізмів, охорони праці.

Російські вчені В. П. Зінченко та В. М. Муніпов дають таке визначення: "Ергономіка — галузь науки, що вивчає людину (або групу людей) та її (їх) діяльність у конкретних умовах виробництва і робота якої (яких) пов'язана з використанням машин (технічних засобів) з метою вдосконалення засобів, умов та процесу праці" [2].

Відповідно до цього визначення ергономічні дослідження обмежуються сферою виробництва, але практично у сфері послуг теж існують системи "людина–машина–середовище".

У західній літературі також не існує єдиного визначення категорії "ергономіка"; іноді цю категорію замінюють синонімами — інженерна психологія, проектування людських факторів, антропологія, біомеханіка, індустріальна ергономіка, фізіологія. Так, наприклад, Р. Спенсер [3] розглядає ергономіку як дисципліну, яка охоплює частину психології, фізіології та анатомії, що дає можливість проектувати робочі місця, машини, виробниче середовище. С. Гранжин [4] писав, що "ергономіка — галузь інженерної психології, яка вивчає відносини між людьми в процесі будь-якої роботи та їх виробничим середовищем з метою полегшення їх адаптації до нього, проектування будівель та обладнання, що відповідатиме людським параметрам, характеристикам".

Таке визначення також обмежує сферу досліджень ергономіки вивченням анатомічних, фізіологічних, а також психічних змін, яких зазнає людина в процесі праці. Позитивним є те, що автори наголошують на тому, що результати ергономічних досліджень використовуються не лише для організації робочих місць, а також у промисловому дизайні.

Дуже часто ергономіку розглядають як суміжну науку інженерної психології, що пов'язано з розвитком Інтернету як технічної системи й тим, що інженерні психологи — спеціалісти зі взаємодії людини з технікою. Такий підхід дуже вузький. Розвиток будь-якої соціотехнічної системи вимагає широкомасштабного обліку людських чинників у цій галузі, з чого випливає, що потрібні не лише інженери-психологи, а й ергономісти, в ролі яких можуть бути й інженери-проектувальники, і медики, і фізіологи, і біологи, і художники-конструктори, і менеджери, і загалом — спеціалісти з людського фактора. Інженери-психологи, безперечно, серед спеціалістів з ергономіки відіграють провідну роль, оскільки в ергономіці широко використовується весь потенціал інженерної психології. Але наголосимо, що сфера інтересів ергономіки, зважаючи на сучасне розуміння її завдань, набагато більша ніж в інженерній психології, між ними не можна ставити знак "дорівнює".

Вивчаючи умови робочого простору та діяльності, в ньому необ-

хідно використовувати знання діагностики на основі опитувальника "Ергономічні контрольні карти" [3, *342–349*].

Потрібно відмітити помилковість підходу певних авторів саме у використанні визначення ролі людини в ергономічному середовищі. Так, деякі дослідники, як, наприклад, О. М. Поплавська, рекомендують використання професійного відбору в ергономіці [3, *195*].

Але в ергономіці, навпаки, розглядаються не вимоги до людини з боку процесу праці, а вимоги саме "людини" до процесу праці. Професіографічний підхід тут ні до чого не приведе.

Тож, описуючи людину та її діяльність у системі, досліджують:

- перцептивні процеси (вхідні) — зір, слух та ін.;
- центральні процеси — короткотривалу і довготривалу пам'ять, прийняття рішень, увагу;
- основні моторні процеси — стеження, рухові навички та ін.;
- перцептивно-моторну діяльність і фактори, що впливають на неї — час реакції на подразнення, обробку та передачу інформації; навантаження, монотонність, готовність до праці тощо;
- основні фізіологічні процеси — функціональну рухливість нервової системи, рефлекси, координацію рухів, терморегуляцію, обмін речовин та ін.;
- умови праці — статичне та динамічне навантаження;
- антропометричні та біомеханічні дані — розміри частин тіла людини у статиці й динаміці;
- основні дані фізіології органів чуття та чинники, що впливають на фізіологічні та біомеханічні функції — втому, стрес тощо.

Результатом досліджень можуть бути рекомендації щодо зміни темпу, характеру праці або певні нормативи щодо визначення придатності людини до певного виду діяльності чи щодо проектування нових систем та обладнання.

Як вже зазначалось, дедалі більшого поширення набуває такий напрям ергономіки, як usability (комфортність експлуатації). Деякі науковці розуміють цей термін як якість роботи користувача у певному інтерактивному середовищі, деякі – як споживчі якості продукту. Найбільш поширеним і обґрунтованим є визначення usability — як сукупність властивостей, які впливають на ефективність використання в конкретній предметній діяльності та проявляються через рівень використання даного інструмента, задоволеності, легкості в опануванні роботи з ним, низьку кількість помилок тощо. Usability як напрям ергономіки намагається вивести ергономічні підходи у масове виробництво, тобто зорієнтувати підприємців — виробників товарів на потреби, благо споживачів...

Проте не можна не зазначити, що ергономіка та usability різні. Якщо метою ергономіки є економічна ефективність системи, яка досягається через оптимізацію всіх компонентів системи, зокрема, шляхом оптимізації властивостей самої людини, то метою usability є підвищення психологічної комфортності

трудової діяльності в процесі експлуатації машин, роботи в інформаційних системах. Тож usability на перше місце ставить завдання надання системі максимальної комфортності, а потім ефективності, незважаючи на економічний ефект. У свою чергу ергономіка "звужує" всі рішення щодо соціально-економічної ефективності з позицій співвідношення якості та витрат на експлуатацію, виробництво елементів системи.

З метою досліджень стану людини можна рекомендувати дослідження людського фактора Л. Рона–Хаббарда.

Викладання ергономіки тільки для фахівців з управління персоналом та ще на першому курсі дуже обмежує можливості поняття цих сучасних знань майбутніми бізнесменами, соціологами та психологами, які можуть стати активними виконавцями соціологічних досліджень та психометричного анкетування з метою обґрунтування інвестицій у розвиток промисловості. Її вивчення доцільне для фахівців другої вищої освіти, студентів четвертого курсу, коли вже засвоєні складові поняття цієї науки.

Підсумовуючи, зазначимо, що в ширшому значенні ергономіка — наука, що вивчає закономірності організації взаємодії людини із техніко-економічним середовищем. Ергономіка є міждисциплінарною наукою, оскільки досліджує елементи системи "людина–машина–середовище" та їх взаємозв'язки. Метою наукових розробок за цим спрямуванням є оптимізація діяльності системи в цілому, максимізація соціально-економічного ефекту, збереження здоров'я людини та безпека життєдіяльності [3].

Отже, для економістів – менеджерів з персоналу, спеціалістів з організації виробництва, ергономіка — це наука, яка насамперед надає знання щодо організації ефективної праці людей, груп людей, які в процесі трудової діяльності використовують різноманітні технічні засоби та пристрої, працюють в інформаційних системах. Для економістів — фахівців з маркетингу, ергономіка — система знань, які дають можливість формувати активно й ефективно рекламну кампанію, орієнтуватися в розмаїтті товарної продукції з тим, щоб придбати найякіснішу, або, враховуючи життєвий цикл товарів, вчасно запропонувати новий, привабливий для споживачів. Для інженерів, техніків, ергономіка — це зведення правил, законів розробки, проектування, моделювання нових виробів, зокрема техніки [3].

Література

1. *Асеев В. Г.* Преодоление монотонности труда в промышленности. — М.: Экономика. – 1984.
2. *Зинченко В. П., Мунипов В. М.* Основы эргономики. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1979. — С. 11.
3. *Поплавська О. М.* Ергономіка. — Навч. посіб. — К.: КНЕУ. — 2006.
4. *Spenser, R. H.* Computer usability testing and evolution. Englewood Cliffs, NJ: Rrentice-Hall, 1985.
5. *Grandjean, E.* Fitting the task to the man. London: Taylor & Francis, Ltd. — 1998.
6. *Rodjers, K.* Siena of man. London: Taylor & Francis, Ltd. — 2001.

Л. В. БІРДУС
канд. сільгосп. наук., доц.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Оцінка результатів праці – основа для комплексної атестації персоналу і служить її інформаційною базою. Динамічний розвиток економіки привів до впровадження в зарубіжних корпораціях нових систем атестації, завдяки цьому вона стала складним комплексним завданням. Тому вивчення зарубіжного досвіду проведення атестації персоналу є актуальним і необхідним завданням для запозичення певних особливих методик атестаційної перевірки в практиці українських підприємств.

Розглянемо зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації для оцінки сильних і слабких сторін українських підприємств у контексті атестаційної перевірки персоналу.

У країнах з розвиненою ринковою економікою системи атестації працівників мають різні назви: "річна атестація державних службовців", "оцінка результатів діяльності", "оцінка службовців з точки зору досягнення намічених цілей" і т. д. При цьому системи атестації включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінка досягнутих результатів, підбиття річних підсумків роботи, атестацію за рік, управління вибором цілей, визначення завдань та ін. [1, *24*].

Атестація персоналу в зарубіжній літературі — це перевірка відповідності компетенції співробітників покладеним на них обов'язкам та оптимальності розподілу функцій з метою забезпечення найефективнішого вирішення корпоративних завдань. Мета атестації у зарубіжних корпораціях — визначення сильних і слабких сторін кожного працівника. Це здійснюється за допомогою певних методів [4, *200*].

Від результатів атестації працівника залежить його становище у зарубіжній корпорації, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою. За розробку програми атестації (тобто вибір часу проведення, методів оцінки, поширення і збирання бланків) несе відповідальність кадрова служба корпорації. Найважливішими характеристиками працівника є його розумові здібності, здатність працювати в колективі, бажання й можливості виконувати поставлені завдання, а також загальні риси характеру, що переважно цінується в Японії.

Для визначення розміру заробітної плати здійснюється оцінювання персоналу. В основу оцінки покладена так звана "женевська схема", що містить розумові і фізичні вимоги, відповідальність і умови праці.

© Л. В. Бірдус, 2013

Персональні оцінки можуть проводитись як з відома, так і без відома оцінюваного, при цьому не важливо, одержує він результати оцінки чи ні [3, *158*].

У процесі підготовки до проведення атестацій персоналу велика увага приділяється створенню "моделей" фахівців та керівників. Як правило, їх основою є "харизматична теорія". Згідно з цією теорією конкретну посаду може зайняти лише та людина, яка має певні риси. Виокремлення якостей — критеріїв, необхідних для успішної професійної діяльності, було й залишається об'єктом вивчення багатьох представників сучасних зарубіжних шкіл та наукових напрямів.

Атестація та оцінювання персоналу в зарубіжних країнах є строго регламентованими на всіх етапах процедур, і насамперед оціночних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами. Служби управління персоналом контролюють реалізацію загальних принципів проведення атестації та оцінювання персоналу на практиці.

Наприклад, на державній службі у Великобританії процес атестації тісно пов'язаний із заповненням звітної анкети, що складається з восьми друкованих сторінок. Анкета містить такі частини: 1) особисті дані (ім'я, прізвище і т. п.); 2) мета і опис роботи за минулий рік; 3) опис роботи на наступний рік; 4) пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації; 5) наміри чи пропозиції щодо службового переведення; 6) думка працівника, який підлягає атестації, про підготовлений на нього звіт, і якщо він бажає — про особу, яка підготувала цей звіт; 7) деталізація та оцінювання особистих якостей; 8) оцінювання можливостей службового росту; 9) думка особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і про його звіт; 10) підтвердження працівника, який контролює атестацію, що атестація пройшла відповідно до встановлених правил [2, *221–222*].

Атестація працівників є найважливішим інструментом управління персоналом в американській практиці. Чергова атестація проводиться щорічно і є обов'язковою для всіх працівників. Результати атестації працівників лягають в основу прогнозу їх подальшого використання, що знаходить вираження в плануванні ділової кар'єри. У США використовуються також різні методи атестації персоналу. Один з найпоширеніших методів складається з оцінки державних службовців за 15-ма критеріями з комбінацією цифрових та текстових шкал. Кожен з використовуваних п'ятнадцяти елементів має п'ять ступенів.

Після оцінювання за окремими критеріями безпосередній керівник оцінює роботу службовця (задовільно, досить задовільно або незадовільно), потім вищий керівник і, нарешті, — організована для визначеної сфери державної служби комісія. На завершення визначається підсумкова оцінка. Така атестація відбувається один раз на рік, а працівник, який підлягає атестації, підписує річну оцінку. Цим він підтверджує факт ознайомлення з її змістом. Невдоволеність сучасних компаній традиційними методами атестації персоналу обумовила по-

шук ними нових підходів щодо оцінювання працівників [3].

Отже, з проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Атестація персоналу в зарубіжній літературі — це перевірка відповідності компетенції співробітників покладеним на них обов'язкам та оптимальності розподілу функцій з метою забезпечення найвищої ефективності вирішення корпоративних завдань. Мета атестації в зарубіжних корпораціях — визначення сильних і слабких сторін кожного працівника.

2. У процесі підготовки до проведення атестацій персоналу велика увага приділяється створенню "моделей" фахівців та керівників. Як правило, їх основою є "харизматична теорія".

3. Атестація та оцінювання персоналу в зарубіжних країнах є строго регламентованими на всіх етапах процедур, і насамперед оціночних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами.

Таким чином, зазначені методики проведення атестації персоналу в США та Великобританії можуть активно запроваджуватися в практиці українських підприємств, звичайно, з конкретними коригуваннями та доповненнями, враховуючи особливості законодавства, управлінської сфери тощо.

Література

1. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор. — 2003. — 296 с.
2. *Менеджмент:* Понятійно-термінологічний словник / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка та ін. — К.: МАУП, 2007. — 744 с.
3. *Савченко В. А.* Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
4. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М., 1998.
5. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2000. — 272 с.

В. М. КОЛПАКОВ
канд. військ. наук, проф.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ПРОБЛЕМИ МЕТОДОЛОГІЧНОГО СЕРВІСУ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА

Результати досліджень і практичний досвід показують, що одним з розроблених та апробованих форм для формування понятійного мислення, стратегічного мислення є організаційно-діяльні ігри (ОДІ) та організаційно-розумові ігри (ОРІ). Ця освітня форма є рефлексивно-інноваційним підходом до підготовки управлінських кадрів. Вона була розроблена ще в 1979 р. школою Г. П. Щедровицького, у ній закладені ідеї Г. І. Гурджієва з розвитку людини, але до сьогодні вона вважається інноваційною. Нині при підготовці фахівців використовуються різні типи ОДІ. Основною особливістю цих форм занять є ефективне використання інтегрального механізму вищої психіки людини — рефлексії.

1. Проблема рефлексії мислення в діяльності керівника.

Форми процесів рефлексування визначають вимоги до здатностей, зокрема, до здатності рефлексивного самопізнання, самоставлення, самокорекції у межах фіксованої форми рефлексивних процесів. Самі зазначені форми або частково, або повністю відповідають сутності рефлексії, її першооснові, а їх частинами є реконструктивні, критичні й конструктивні ланки [1, *23*].

Поділ рефлексивного циклу на частини веде до появи спеціалізованих типів інтелектуальної роботи, як, наприклад, дослідження, проблематизація, нормування, прогнозування, які, у свою чергу, можуть типологізуватися й членуватися в єдиному інтелектуальному просторі (рис. 1).

Рефлексивні здатності, за їхньою інтелектуальною лінією здійснення, поділяються на дослідно-реконструктивні, проблемно-критичні, нормативно-конструктивні та прогностично-реконструктивні.

Поділ рефлексивного циклу, виокремлення функціональних частин,

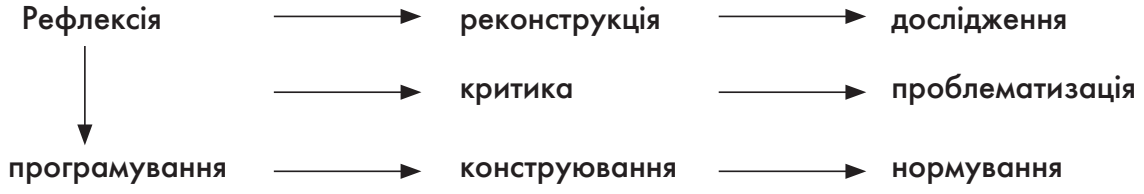


Рис. 1. **Виділення функціональних областей рефлексії**

© В. М. Колпаков, 2013

додання їм організованості за рахунок рефлексії здійснення частин первинного циклу, рефлексивних дій у циклічну рефлексивну кооперацію призводить не тільки до ускладнення інтелектуальних процесів, а й до залучення механізмів мотиваційного залучення в реалізацію вимог форм окремих рефлексивних процедур. За наявності ускладнень у реалізації вимог відкривається шлях до залучення наявного або створення механізму волі, відповідальності й т. п., що визначаються соціокультурними та діяльними факторами середовища.

Нині вчення про рефлексію набрало достатньої визначеності, лежить в основі методологічного сервісу.

Якщо врахувати принциповий погляд Г. П. Щедровицького: "Діяльність без рефлексії не існує; діяльність без рефлексії — це нонсенс. Діяльність без рефлексії перетворюється в автоматизовану поведінку, автоматизований рух [5, *418*]", діяльність педагогічна є рефлексивною. Отже, ми знову змушені звернути увагу на рефлексію, мислення керівників.

Розкриємо проблему в найбільш розробленому й використовуваному в практичній діяльності мисленні, що ґрунтується на використанні мови. Це так зване лінгвістичне, мовне (понятійне) мислення. Мислення, що має свою генетичну підставу в рефлексії.

2. Проблема діяльного підходу методологічного сервісу.

Методологічний сервіс є необхідним для розв'язання проблеми сучасної педагогіки й управлінської практики. Суть проблеми криється у невідповідності "парадигми знання" вимогам часу. На рис. 2 показано, що освіта у ВНЗ дає знання, які далеко не всі можуть застосувати на практиці. Тобто здобуваючи знання у вигляді понять, концептів, теорій і т. п., значна частина учнів не знає, що з ними робити. Тому методологічний сервіс повинен перетворити ці знання в інструкції, методи, технології і т. д. Особливість у тому, що в кожному ВНЗ, міністерстві є відповідні структурні підрозділи, а проблема в тому, що ці фахівці мають володіти відповідним понятійним (методологічним) мисленням.

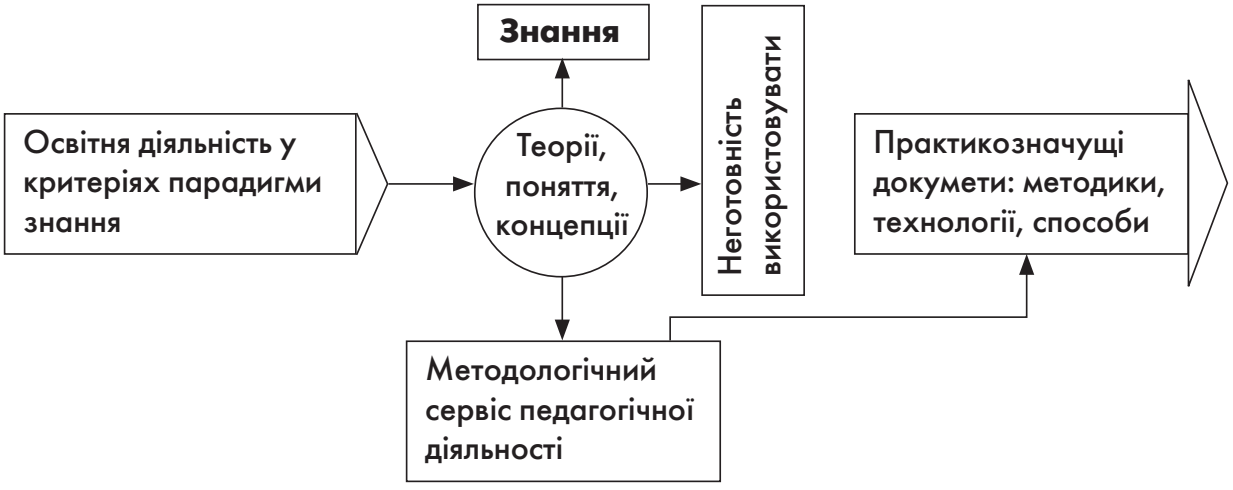


Рис. 2. **Методологічний сервіс педагогічної діяльності ВНЗ**

Методологічний сервіс — це діяльність викладачів, які мають методологічну підготовку із перетворення знань (концептів, теорій, понять) у практично значущі документи: методики, методички, програми, технології і т. д. Це діяльність із обслуговування викладацької, виробничої, управлінської процесів діяльності.

Найголовніше те, що система освіти України повинна давати тим, кого навчає, знання, ґрунтуючись на парадигмі знань.

Отже, можемо зробити такі висновки:

1. Зміст наукових орієнтацій, переломлення їх у педагогіці постмодерну є істотною теоретико-методологічною підставою самоменеджменту. Саме самоуправлінська діяльність людини створює ідеальні передумови для запуску процесу зміни за всіма типами парадигм світосприймання. На різних етапах самоменеджменту актуалізуються моменти різних парадигм.

2. Зміну освітньої парадигми слід здійснювати враховуючи те, що вона є системотворчим чинником в удосконаленні не тільки держави, а й у виведенні людської цивілізації з антропологічної кризи, як основного детермінанта системної кризи в умовах нелінійного характеру розвитку; а центральною фігурою, що реалізує "замовлення освітньої системи (суспільства)", є керівник навчального закладу.

Література

1. *Анисимов О. С.* Рефлексивная акмеология: Учеб.-метод. пособие / Под общ. ред. А. А. Деркача. — М.: РАГС, 2007. — 150 с.
2. *Гершунский Б. С.* Образовательно-педагогическая прогностика. Теория, методология, практика: Учеб. пособ. — М.: Флинта: Наука 2003. — 768 с.
3. *Громыко Ю. В.* Проектирование развития образования. — М.: Моск. акад. разв. образования, 1996. — 545 с.
4. *Історія* української школи і педагогіки: Хрестоматія / Упоряд. О. О. Любар; За ред. В. Г. Кременя. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2003. — 766 с.
5. *Щедровицкий Г. П.* Избранные труды. — М.: Шк. Культ. Полит., 1995. — 800 с.

Л. А. ДЯЧЕНКО
викладач
Львівська філія Європейського університету

ДО ПИТАННЯ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІЗ РІВНЕМ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління трудовим колективом — комплекс методів, що використовують власники й менеджери підприємств та організацій з метою регулювання діяльності колективу (форм його організації, формування й розвитку мотивів до праці та взаємовідносин його окремих ланок та індивідів) [1, *764*].

Дослідження питання щодо організаційних підходів до управління трудовим колективом дали підстави зрозуміти, що існує прямий взаємозв'язок між певними організаційними підходами та рівнем прибутку підприємства. Кадрові технології як засоби управління кількісними та якісними характеристиками складу персоналу, які забезпечують досягнення цілей організації, змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Особливостями внутрішніх факторів впливу на рівень прибутку підприємства є також професійні, ділові, особисті якості його персоналу. Але існує і така особливість: сам процес залучення певної кількості та певної якості персоналу не завжди забезпечить його високоефективну роботу. Щоб забезпечити високоефективну роботу персоналу, необхідно ефективно управляти людськими можливостями. Менеджер підприємства має розуміти, що лояльний персонал підприємства забезпечить вищий рівень прибутковості підприємства. Лояльність персоналу до підприємства, у якому він працює, — це мрії будь-якого головного менеджера.

Особливість питання про організаційні підходи до управління персоналом полягає в тому, що існує суперечливість внутрішніх цілей працівників підприємства та цілей самого підприємства: персонал підприємства намагається збудувати власну кар'єру, а не розвивати підприємство. А тому, до ефективного напряму щодо управління процесом придбання лояльності персоналу є розробка підприємством власних програм лояльності персоналу.

Дослідження привели до розуміння, що програми лояльності персоналу, аби був забезпечений очікуваний підприємством вищий рівень прибутку, мають містити таке:

- рекламу успіхів персоналу;
- прийом персоналу, який генерує ідеї;

© Л. А. Дяченко, 2013

- підтримку цінних ідей персоналу;
- менший рівень критики ідей персоналу та глибший рівень вивчення цих ідей;
- забезпечення особливого відчуття самоповаги та значущості тим працівникам, які внесли цінні ідеї, що зумовили вищий рівень прибутковості підприємства;
- розвиток персоналу, ротацію персоналу;
- створення самоуправляючих команд ініціативних працівників, які впевнені в тому, що їх вклад у підвищення рівня прибутку підприємства буде адекватно стимульовано.

Слід зазначити, що розуміння головним менеджером підприємства внутрішніх бажань персоналу та їх практична реалізація окремо кожним працівником є необхідними і прямо пов'язані з рівнем прибутку підприємства.

До особливостей організаційних підходів управління трудовим колективом треба віднести те, що лояльність персоналу — є потенційна (коли він прийнятий на роботу в підприємство) та вироблена (коли він вже працює в підприємстві). І якщо головний менеджер підприємства використовує такі організаційні підходи, які зумовлюють внутрішні загострення у працівників між лояльністю потенційною та лояльністю виробленою, то це не сприятиме підвищенню рівня прибутку підприємства. Слід зазначити, що матеріальні затрати підприємства на придбання лояльності власного персоналу не обов'язково дадуть вищий рівень набуття лояльності персоналом. Вищий рівень набуття лояльності власного персоналу підприємства зумовлюють оновлені організаційні підходи до управління ним, зокрема, важливою є увага до персоналу підприємства.

До інших організаційних підходів варто також віднести:

- визначення переліку пільг для працівників: моральних, матеріальних;
- створення у підприємстві умов, за яких головний менеджер підприємства буде впевнений у тому, що надані пільги персоналу забезпечать очікувану підприємством лояльність саме цього персоналу;
- забезпечення підприємством прозорості отриманих пільг, винагород підлеглим персоналом;
- чітке розуміння персоналом вимог до нього;
- контроль лояльності персоналу.

Дослідження взаємозв'язку організаційних підходів до управління та рівня прибутку підприємства дали підстави вважати, що меншою кількістю лояльних працівників підприємство може отримати вищий рівень прибутку.

Якщо проаналізувати взаємозв'язок категорій "лояльність" та "ефективність", а також персонал підприємства, якому властиві низькі показники за цими двома категоріями, цей персонал доцільно звільнити в першу чергу.

Якщо певному персоналу підприємства властиві низькі показники по категорії "лояльність" та більш вищі

показники по категорії “ефективність” — цей персонал, на певному етапі життєвого циклу підприємства, також необхідно звільнити.

Вищий рівень прибутку підприємства можна отримувати у довгостроковій перспективі тоді, коли головний менеджер підприємства не витрачатиме увагу, час та засоби на навчання таких працівників, про які зазначено вище.

Скорочені витрати підприємства на суму коштів, які раніше отримували ті працівники, що мали низькі показники по категоріям “лояльність” та “ефективність” та низькі показники по категорії “лояльність” та більш вищі показники по категорії “ефективність”, — дадуть економічний прибуток підприємству в абсолютній сумі та зумовлять підвищення рівня його ефективності тоді, коли навчатимуть та розвиватимуть інші дві категорії персоналу підприємства: саме такого, який має “високу лояльність” та “нижчу ефективність”, а також “високу лояльність” та “високу ефективність”.

Організаційні підходи, про які вказано вище, вимагатимуть меншу суму фінансових витрат на навчання та розвиток персоналу, яка вивільнилась від скорочення першої та другої груп умовно розподілених працівників, а саме:

• працівники, які “не є лояльними” до підприємства та “мають низький рівень ефективності”;

• працівники, які “не є лояльними” до підприємства та “мають вищий рівень (вище середнього) ефективності”.

Щодо інших двох груп персоналу, якому властиві високі показники по категоріям “лояльність” та “ефективність”, а також високі показники по категоріям “лояльність” та трохи нижчі показники по категорії “ефективність”, — то це такі категорії, які зможуть забезпечувати підприємству у довгостроковій перспективі високий рівень прибутку.

Підприємству, яке бажає у довгостроковій перспективі отримувати високий рівень прибутку, потрібно зберегти саме такий персонал, якому властиві високі показники по категоріям “лояльність” та “ефективність”, а також розвивати такий персонал, який має високі показники по категоріям “лояльність” та трохи нижчі показники по категорії “ефективність”.

Література

1. *Мочерний С. В.* Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т. 3. — К.: Вид. центр “Академія”, 2002. — 952 с.
2. *Минцберг Г.* Стратегический процесс / Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
3. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.

І. М. НИКОЛИН
д-р філос. в галузі психол.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ВИРОБНИЦТВА

Керівники завжди розуміють, що необхідно спонукати робітника до праці різними способами, щоб підвищити ріст продуктивності трудової діяльності. Кожен співробітник, який прагне знайти та запропонувати щось нове в діяльності підприємства, свого відділу, у своїй власній роботі, має заохочуватись преміями, просуватися на посаді [1].

Мотивація трудової діяльності в умовах сучасного виробництва не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів нематеріального стимулювання персоналу [2]. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність. Однак зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Нематеріальна мотивація покликана забезпечити відданість співробітників підприємству, сформувати сприятливі внутрішньоорганізаційні відносини — це прояв уваги керівництва підприємства до особистих потреб персоналу. Керівники формують взаємини підлеглих, політику керівництва у сфері заохочення, мотивації, кар'єрного просування персоналу, організаційну культуру.

Потрібно зазначити, що проблемам нематеріального стимулювання присвячено небагато праць. У працях таких зарубіжних вчених, як О. Прозман, К. Капустянин, Л. Городецька, Ю. Беженар, знайшли глибоке обґрунтування шляхи ефективного управління персоналом та його мотивація. Ця сама проблема розглядалась такими вітчизняними науковцями, як: Т. Ю. Базарова, Г. А. Дмитренко, Л. С. Дорошенко, Г. Г. Зайцева, А. В. Калина, А. М. Колот, В. М. Колпаков, Г. В. Лазарева, Е. В. Маслов, В. П. Сладкевич, В. Н. Федоренко, Г. В. Щокін та ін.

Система мотивації нематеріального стимулювання в умовах сучасного виробництва ґрунтується на:

- створенні належних умов для захисту здоров'я і безпеки праці;
- забезпеченні можливостей професійного зростання, підвищенні кваліфікації працівників;
- врахуванні думки підлеглих, публічному визнанні;
- формуванні корпоративної культури і кадрової політики.

© І. М. Николин, 2013

Одним із основних засобів мотивування, який не носить матеріальний характер, але забезпечить продуктивність трудової діяльності в умовах сучасного виробництва, є використання робочого часу.

Зменшення втрат робочого часу і нераціональних його витрат веде до зростання продуктивності праці, ліпшого використання трудових ресурсів без додаткових заходів і витрат.

Основним джерелом даних для аналізу використання фонду робочого часу є статистична форма 3-ПВ "Звіт про використання робочого часу (за квартал, півріччя, 9 місяців, рік)" [4].

Додатково залучаються для аналізу дані табельного обліку, плановий (номінальний) баланс робочого часу, дані оперативного та вибіркового обліку (фотографії, самофотографії робочого дня окремих робітників, хронометраж операцій і робочих процесів, моментні спостереження в цехах і на дільницях) [4].

Аналіз використання робочого часу доцільно проводити у двох напрямах:

- виявлення втрат робочого часу;
- виявлення непродуктивного використання робочого часу.

Використання робочого часу для всіх категорій робітників аналізується за допомогою таких двох показників:

- середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період (місяць, квартал, рік);
- середня тривалість робочого дня (зміни) [3].

Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період, характеризує тривалість робочого періоду в днях (дні виходів на роботу). На цей показник впливають такі фактори: втрати робочого часу, в тому числі прогули; невиходи з дозволу або з ініціативи адміністрації; масові невиходи на роботу (страйки); кількість днів чергової відпустки; кількість вихідних і святкових днів, кількість днів тимчасової непрацездатності, відпустки у зв'язку з навчанням.

Тривалість робочого дня (зміни) робітника залежить від таких факторів: величини нормативно встановленого робочого тижня; часу надурочної роботи; часу простою протягом робочої зміни, що зафіксований в обліку; неповного робочого часу (скорочений робочий день, тиждень); часу інших скорочень робочого дня (зміни), передбачених законодавством (для матерів-годувальниць, підлітків) [2, 5].

Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів і годин одним працюючим і одним робітником, а також за інтенсивністю використання робочого часу [5].

Під час аналізу необхідно визначити відхилення фактичних показників від планових або від аналогічних показників минулих періодів і встановити конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз необхідно проводити щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу і щодо підприємства в цілому за звітний період і в динаміці [7].

У загальну кількість відпрацьованих робітниками годин включають і години, відпрацьовані надурочно.

Якщо їх виключити, то фактична кількість годин роботи в середньому на одного робітника буде меншою, а розмір втрат, відповідно, зросте.

Наявність надурочних годин роботи певною мірою компенсує втрати робочого часу, оскільки випуск продукції збільшується. Але це не впливає на показник годинної продуктивності праці, оскільки одночасно зі збільшенням випуску продукції збільшуються й затрати праці [6].

Отже, в умовах сучасного виробництва нематеріальна мотивація дає можливість істотно розвантажити фонд оплати праці у компанії і примусити працівників насправді полюбити роботу саме у цій компанії.

Література

1. *Steve Pavlina.* Як розвинути сильну мотивацію? // Сучасна Україна. — [Електронний ресурс]. — 2008 / Режим доступу: http://www.stevepavlina.com
2. *Антонова У.* Мотивація персоналу // Персонал. — 2007. — № 11. — С. 65.
3. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. — К.: МЗУУП, 1994. — 304 с.
4. *Вардянин И.* Предложения по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. — 2005. — № 4. — С. 34–42.
5. *Глушков В. В.* Сучасні теорії мотивації // Світогляд. — 2007. — № 1. — С. 8–9.
6. *Прозман О. А.* Мотивація персоналу на підприємствах // Формування ринкових відносин в Україні. — № 9(88). — 2008. — С. 139–142.
7. *Полянский Н.* Нематериальные формы мотивации // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 9. — С. 30–33.
8. *Магура М., Курбатова М.* Моральное стимулирование // Управление персоналом. — 2007. — № 13–14. — С. 361–384.

Л. С. ДОРОШЕНКО
канд. екон. наук, проф.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап трансформації економіки в узагальненому вигляді можна схарактеризувати таким чином:

• по-перше, відбувається реформування форм власності, становлення ринкових відносин, у тому числі і ринку праці, що характеризується економічною і соціальною нестабільністю;

• по-друге, об'єктивно необхідною стає переорієнтація соціально-економічного розвитку на принципи стійкості та збалансованості, що передбачає раціональне використання усіх видів ресурсів, забезпечення їх відтворення;

• по-третє, широкомасштабне використання наукових знань і високоефективних технологій зумовлюють перехід від індустріального до інформаційного шляху розвитку, до формування інтелектуальної економіки, економіки знань;

• по-четверте, в міру усвідомлення нерозривного взаємозв'язку та взаємообумовленості економічного і соціального у забезпеченні суспільного зростання здійснюється соціалізація економіки, що зумовлює необхідність оцінювання результатів будь-якої діяльності не лише за допомогою економічних, а й соціальних критеріїв.

Зазначені процеси істотно впливають на формування і розвиток трудового потенціалу і кардинально змінюють роль людського чинника та вимоги до трудового потенціалу, ускладнюють умови його відтворення. Поряд з цим, саме збереження та примноження трудового потенціалу як окремої особистості, так і суспільства в цілому, є вирішальною умовою подолання кризових ситуацій та забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку.

У зв'язку з цим, посилюється актуальність наукового осмислення змін, що відбуваються у сфері праці, і обґрунтування відповідних рекомендацій для використання їх в управлінській практиці.

Вивчення наукової літератури свідчить, що проблемам формування й розвитку трудового потенціалу постійно приділяється значна увага вітчизняними та зарубіжними дослідниками. Серед них необхідно відзначити таких авторів, як Д. Богиня, І. Бондар, В. Близнюк, О. Грішнова, Г. Дмитренко, Н. Ушенко, Т. Заяць, А. Колот, Т. Кір'ян, В. Лич, Е. Либанова, П. Друкер, Л. Едвінсон, В. Іно-

© Л. С. Дорошенко, 2013

земцев, Б. Мільнер, А. Курганський, С. Міхнева та ін.

Важливість різних проблем формування трудового потенціалу підтверджується і тим, що з метою їх розв'язання прийнято чимало нормативно-правових актів та розроблено програмні документи щодо їх реалізації. У першу чергу, це укази Президента України "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України" від 19.09.2007 р. № 895, "Про заходи щодо подолання демографічної кризи і розвитку трудоресурсного потенціалу України" від 19.09. 2007 р. та "Про додаткові заходи щодо вдосконалення соціального діалогу в Україні" від 19.05.2008 р. № 451.

Генеральною угодою між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організації роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками та профоб'єднаннями передбачено розроблення Загальнодержавної програми щодо збереження й розвитку трудового потенціалу України на середньострокову перспективу.

Міністерством економіки України разом з відповідними центральними органами виконавчої влади, провідними науковими організаціями та соціальними партнерами розроблено концепцію Загальнодержавної програми "Збереження та розвиток трудового потенціалу України на 2010–2017 роки" [3].

Природною основою формування трудового потенціалу, як відомо, є населення. Демографічна ситуація в Україні характеризується як кризова, і це є однією з основних причин, що гальмують відтворення трудового потенціалу на рівні сучасних вимог.

Як показують численні наукові дослідження та аналіз статистичної інформації щодо кількісних та якісних характеристик населення, його розвитку притаманні негативні тенденції. Насамперед слід відзначити стійке скорочення чисельності населення України протягом тривалого періоду. Лише за 2000–2010 рр. кількість населення зменшилась більш ніж на 3 млн осіб. Середньорічна величина цього показника становила 300 тис. осіб.

Рівень природного приросту населення характеризується значною регіональною диференціацією. Так, при середній величині цього показника в 2010 р. — 4,4, у Волинській, Закарпатській, Рівненській областях та м. Києві він мав позитивне значення від 0,4 до 2,7. Решта областей мали від'ємні значення природного приросту населення, в тому числі: Донецька — 7,3; Луганська — 7,8; Кіровоградська — 7,0; Полтавська — 8,0; Сумська — 8,4; Черкаська — 7,2; Чернігівська — 10,5 [4].

Позитивним у динаміці природного приросту населення є те, що починаючи з 2006 р. намітилось уповільнення темпів його втрат. Так, якщо в 2005 р. порівняно з попереднім роком кількість населення зменшилась на 355,9 тис., в 2006 р. — на 297,7 тис., то в 2010 р. — на 200,5 тис. осіб. [4].

Це було зумовлено тим, що після тривалого зниження рівня народжуваності з 2002 р. почалось підвищення цього показника.

Дослідники динаміки рівнів народжуваності відмічають наявність

спільних рис в Україні та європейських країнах, і при цьому підкреслюють залежність сучасної ситуації з народжуваністю у різних країнах як від ступеня (стадії) їх соціально-економічного розвитку і модернізації, так і від низки специфічних факторів (у тому числі традицій, етнічних особливостей, гендерних стереотипів, відлуння соціально-демографічної історії тощо) [1].

Поряд з позитивними тенденціями в народжуваності, рівень смертності населення в Україні залишається ще доволі високим (вищим за рівень народжуваності), і лише з 2008 р. відмічається його зниження.

Показник смертності населення заслуговує на особливу увагу ще й тому, що в окремих вікових групах, зокрема, серед населення працездатного віку, він зростає. Це, у свою чергу, негативно впливає на вікову структуру населення і в результаті погіршується демографічна складова трудового потенціалу. В перспективі це призведе до загального старіння населення, скорочення чисельності працездатного та економічно активного населення.

У цьому контексті слід звернути увагу на незадовільний стан здоров'я населення. Статистичні дані свідчать про зростання багатьох показників захворюваності. Так, кількість уперше в житті зареєстрованих випадків захворюваності в розрахунку на 100 тис. населення у 2010 р. порівняно з 2000 р. зросла на 4435, захворювання систем кровообігу — на 483, хвороби органів дихання — на 2216, хвороби кістково-м'язової системи — на 162 [4].

Важливими чинниками, що впливають на стан здоров'я населення, є рівень та умови життя, від якого залежить доступ до якісного медичного обслуговування, діагностики, профілактики та лікування, а також значне погіршення економічної ситуації в країні, чи окремому районі. Поряд з цим, у сучасних умовах вирішального значення набуває самозбережувальна поведінка населення, зміна ціннісних орієнтацій, утвердження відповідального ставлення до власного життя, здоров'я та життя своїх дітей [2].

Сутність переходу від індустріального до інформаційного шляху розвитку полягає в інформаціоналізації сфер людської діяльності – промисловості, сільського господарства, сфери послуг. При цьому інформаційні технології види діяльності не змінюють. Їх роль полягає у створенні технологічних можливостей для використання унікальних здатностей людини розуміти й обробляти символи, генеруючи нові знання [3]. Такі процеси визначаються економічною наукою як перехід від "матеріальної" до "інтелектуальної" економіки, що ґрунтується на знаннях (knowledge-based economy).

У розвинених країнах інтелектуалізація національних економік здійснюється доволі інтенсивно. Так, питома вага підприємств, що впроваджують технологічні інновації у різних сферах економічної діяльності, становить: у Бельгії — 51,3, Данії — 50,0, Німеччині — 65,1 (у тому числі в промисловості — 72,8), Австрії — 52,5 відсотка. В Україні кількість інноваційно активних промислових підприємств останніми рока-

ми не перевищувала 14 відсотків від їх загальної кількості [4].

Як правило, інновації здійснюються у вигляді впровадження нових технологічних процесів, освоєння виробництва нових видів продукції і техніки, комплексної механізації та автоматизації виробництва.

Розширення застосування у виробництві високих технологій вимагає якісних змін професійної кваліфікації кадрів, інтелектуалізації трудового потенціалу. Важливого значення набувають такі риси робочої сили, як ринкове мислення, творчий підхід до праці, ініціативність, активне сприйняття інновацій. Нині стає неможливим обмежуватись здобуттям нових знань та навичок. Зростає необхідність уміння використовувати знання при вирішенні конкретних виробничих завдань.

З іншого боку, з розвитком сфери послуг пов'язане збільшення потреби в малокваліфікованих кадрах, що вимагає розширеного відтворення масових професій.

За таких умов важливого значення набуває збільшення інвестицій у формування трудового потенціалу у сфері освіти, про що свідчить досвід розвинених країн. Наприклад, загальний обсяг державних витрат на освіту у відсотках до ВВП становить: у Німеччині — 4,6, Франції — 5,8; Бельгії — 6,0; Фінляндії — 6,4; Швеції — 7,4; Данії — 8,5.

Слід підкреслити, що нині мова йде не лише про забезпечення доступу до освітніх послуг усіх і, особливо, вразливих верств населення. Завдання полягає в організації широкомасштабної професійної підготовки та перепідготовки кадрів, здатних виробляти конкурентоспроможну продукцію, засновану на інноваціях [3].

Тому важливе значення має визначення оптимального обсягу інвестицій на ці заходи, у тому числі, з боку роботодавців.

Згідно з діючими положеннями витрати роботодавців на підготовку та перепідготовку кадрів, що включають до валових витрат на виробництво та обігу, можуть становити до 2 % фонду оплати праці відповідного періоду. Однак, на конкурентоспроможних на світовому ринку підприємствах цей показник становить 10 % і більше [3].

Отже, можна зробити висновок, що формування трудового потенціалу — це багатоаспектна і багаторівнева проблема і її розв'язання можливе лише за умови забезпечення комплексного підходу, об'єднання зусиль державних органів усіх рівнів, підприємницьких структур та зацікавленої, активної поведінки самого населення.

Література

1. *Населення* України. Народжуваність в Україні в контексті суспільно-трансформаційних процесів. — К.: АДЕФ-Україна, 2008. — 286 с.
2. *Лібанова Е. М.* Бідність населення України. Методологія, методика та практика аналізу: Монографія. — К.: КНЕУ. — 2008. — 329 с.
3. *Соціальні* аспекти інтелектуальної економіки. — К.: Вид. дім "Корпорація", 2009. — 214 с.
4. *Статистичний* щорічник України за 2010 р. — К.: ТОВ "Август Тренд", 2011.

М. В. КОЛПАКОВ
викладач
Київський економічний інститут менеджменту

САМОМЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Підприємства легкої промисловості (ПЛП) державної і приватної форм власності, що виникли на базі планової і тіньової економік, стають важливою динамічною силою. Управління ними вимагає врахування багатьох факторів, що діють на їх становлення, функціонування й розвиток. Для розкриття проблематики управління цими організаційними системами потрібно здійснити аналіз і синтез таких феноменів, як підприємництво, самоорганізація і самоменеджмент із загальносистемних і організаційно-економічних позицій. Перехід до ринку вніс принципові зміни в управління ними. Замість твердої ієрархічно вибудуваної керуючої системи, яку використовували раніше, з'явилася об'єктивна потреба в децентралізації. Відбувається витіснення вертикальних галузевих структур корпоративними й горизонтальними. У цих умовах завдання менеджменту розширюються і стають надзвичайно багатоаспектними [3, 4]. З'являється так званий самоменеджмент горизонтальних структур.

Автори монографій, підручників, численних статей відзначають, що менеджмент ускладнюється. Складними системами управляти можна, враховуючи їх різноманітність (культурну різноманітність людини, суспільства), динамічне середовище, що змінюється. Ці особливості є реальними при розгляді відповідних проблем з позиції синергетики, синергетичного підходу.

Природні й соціальні, економічні структури, до яких належать ПЛП — складні, диссипативні системи, чутливі до флуктуацій, у яких можливі різні економічні, екологічні й політичні кризи. Еволюція таких систем проходить через періоди розвитку, кризи й біфуркації. Під кризою розуміється стан ПЛП як соціально-економічної системи, за якого гармонійне, рівноважне співвідношення між елементами системи порушене, загрожує цілісності системи. У стані кризи система наближається до хаосу, тобто еволюціонує від порядку до хаосу або навпаки. Але хаос, з позицій синергетики, вносить в управління самоорганізуючий феномен. Тобто у стані управлінського хаосу в соціально-економічних системах починають відбуватися процеси самоорганізації. Наші дослідження, виконані на ПЛП, показують, що управління в хаотичному стані можливе за рахунок самоменеджменту персоналу організації, самоменеджменту людини.

Християнство висунуло на роль самостійного суб'єкта розвитку при-

© М. В. Колпаков, 2013

роди й суспільства окрему людину [4, *13*]. Це глибокий рівень антропосоціального підходу до вирішення проблем сучасної цивілізації. Завдання синергетики як наукової парадигми — усвідомлення його й розробка реального соціально-економічного механізму та необхідної інфраструктури. Складність полягає в тому, що проблему не можна звести до дилеми "держава — ринок", як було прийнято в 90-х роках минулого століття. Вона виходить за рамки співвідношення централізації, децентралізації, тоталітаризму, демократизму і т. п. Що ж до ринкової трансформації в Україні, попередньою умовою розв'язання зазначеної проблеми має стати подолання двох головних іпостасей соціалізму — матеріалізму й атеїзму, доведених до абсолюту [4, *13*]. Це, з одного боку, а з другого — як здійснити антропосоціальний підхід до зміни ролі й місця людини в сучасній дійсності.

Синергетика як теорія становлення дає можливість вивести суспільство за межі раціоналізації і здорового глузду при формулюванні цілей розвитку та вільного вибору траєкторій економічної і соціальної динаміки. Неминучий перехід від примітивного й політизованого колективізму до індивідуальної самосвідомості на рівні високої духовності. Базисом такого рівня самосвідомості є світогляд [3–7]. Мова йде про зміну світогляду людини.

Отже, можна зробити такі висновки:

1. Для виводу суспільства із кризи необхідно змінити бачення світу сучасних проблем, добитися зміни ролі й місця людини в сучасній цивілізації та її світоставлення до реалій дійсності.

2. Синергетика, як основа нової наукової парадигми, являє собою сучасну теорію еволюції великих, надскладних, відкритих, нерівноважних, нелінійних динамічних систем, що мають зворотний зв'язок й існують квазістаціонарно лише в умовах обміну речовиною, енергією та інформацією із зовнішнім середовищем. До таких систем належить людина, персонал та організації, створювані ними.

3. Синергетику можна розглядати як розвиток міждисциплінарних ідей системного підходу. Синергетичний підхід має свою внутрішню історію, логіку міркування щодо комунікативної самодетермінації, діалогу та комунікацій культур, філософії сучасної освіти, філософської антропології, соціальної психології, психології самоуправління саморозвитком. Якщо раніше головним методом розвитку науки був аналіз (розчленовування, розкладання на складові), то з позицій синергетики — це синтез.

Література

1. *Арнольд В. И.* Теория катастроф: Пер. с англ. — М.: Нау им, 1990. — 128 с.
2. *Аршинов В. И., Буданов В. Г.* Синергетика как инструмент формирования новой картины мира // Человек, наука, цивилизация: К 70-летию акад. В. С. Степина / Отв. ред. И. Т. Касавин. — М., 2004. — С. 428–463.
3. *Евстигнеева Л. П., Евстигнеев Р. Н.* Методологические основы экономической синергетики (научный доклад). — М.: ИЭ РАН, 2007. — 64 с.

4. *Капица С. П., Курдюмов С. П., Малинецкий Г. Г.* Синергетика и прогнозы будущего. 3-е изд. — М.: Эдиториал УРСС, 2003. — 288 с.
5. *Князева Е. Н.* Основания синергетики: Синергетическое мировидение / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. — М.: КомКнига, 2005. — 240 с.
6. *Хакен Г.* Синергетика: иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Пер. с англ. Г. Хакен. — М.: Мир, 1985. — 395 с.

Л. В. БІРДУС
канд. сільгосп. наук, доц.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

Д. Т. ВІННІЧУК
д-р сільгосп. наук, проф., член-кор. УААН, м. Київ

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МОЛОЧНОЇ ФЕРМИ

Організація праці певного підприємства являє собою систему заходів, спрямованих на забезпечення раціонального функціонування живої праці, робочої сили з метою досягнення корисного ефекту від трудової діяльності. Цьому має передувати детальний науковий аналіз трудових процесів та умов їх здійснення [9].

Розглянемо організацію праці на прикладі молочно-товарної ферми.

Молочні ферми з 200–400 поголів'ям корів поступово нарощують валове виробництво товарного молока високої якості, придатного для виготовлення широкого спектру харчових продуктів: молоко питне, масло, сметана, сир, кисломолочні продукти і т. п. Через 5–7 років великі ферми будуть основними постачальниками товарного молока на переробні підприємства харчової промисловості України [2, *10*].

Специфікою поточного моменту в розвитку молочної індустрії України є те, що приходять нові фахівці і керівники ферм, які розглядають молочне тваринництво як сферу бізнесу, але не мають достатнього практичного досвіду та вміння оцінити діяльність управлінського персоналу ферм: бригадирів, спеціалістів, менеджерів і т. д. Як правило, в більшості випадків керівники вважають, що ферма дасть значний прибуток лише за умови отримання високих добових надоїв: 16–20 кг молока від кожної корови. Але кваліфіковані спеціалісти знають біологічну закономірність розподілу корів: при середньому показнику — 18 кг молока на 1 корову — 50 % корів буде мати менший надій, а інші 50 % корів — більший, тобто 20–25 кг молока за добу. Ця обставина вимагає індивідуального підходу до режиму годівлі високопродуктивних (>25 кг молока), середньопродуктивних (18 кг молока) і малопродуктивних (<14 кг молока) корів, що потребує використання автоматизованих дозаторів концентрованих кормів відповідно до отриманого надою. Якщо додати ще вартість білково-вітамінних та мінеральних добавок до раціону, ветеринарний захист, необхідність упровадження сучасних доїльних установок, що забезпечують повноцінне видоювання вим'я і запобігають маститним захворюванням корів, то не завжди високі добові

© Л. В. Бірдус, Д. Т. Віннічук, 2013

надої молока є синонімом високих доходів при сучасних закупівельних цінах за 1 ц молока відповідного стандарту якості. Тому в більшості випадків економічну ефективність виробництва молока зумовлює не стільки величина середньодобового надою від кожної корови, скільки валовий надій молока по фермі в цілому, наприклад, не менше 3 т молока відповідної якості щодобово. Саме тому ферма симентальських корів чисельністю 200 голів з надоями 15 кг молока жирністю 4 %, білковістю 3,6 % може бути в економічному аспекті більш вигідною, ніж ферма голштинської худоби з надоями 20 кг молока, жирністю 3,5 %, білковістю 3,2 % [4; 11; 12].

У сучасних економічних умовах вирішальне значення має валове виробництво молока та його якість (вміст жиру та білку і число соматичних клітин в 1мл молока (до 500 тис.).

Основними факторами, які вирішальним чином впливають на економічну ефективність виробництва молока на фермі, є: рівень і повноцінність годівлі корів та генетична компонента (порода та якість бугаїв-плідників, яких використовують для відтворення стада). Бажано використовувати перевірених за якістю нащадків бугаїв-поліпшувачів за комплексом господарсько-цінних ознак. Таку інформацію отримують з "Каталогів бугаїв молочних та молочно-м'ясних порід для відтворення маточного поголів'я", які щорічно випускає Національне об'єднання з племінної справи у тваринництві "Укрплемоб'єднання" як офіційне видання про племінну цінність бугаїв, визначену за потомством або за походженням. Використання так званих резервних плідників методом природного парування маточного поголів'я молочного стада свідчить про низьку зоотехнічну культуру управлінської ланки [5, *10*].

На сьогодні у розвитку молочного скотарства в Україні основним критерієм ефективної роботи управлінського персоналу молочної ферми, крім валового показника надою по фермі за добу, є плодючість стада, тобто кількість новонароджених здорових телят. Ефективним методом контролю плодючості стада молочних корів є автоматизована система ведення первинного зоотехнічного обліку та управління молочним скотарством (СУМС "Орсек-Україна"). Цей програмний комплекс застосовують для автоматизації виробничого і селекційного процесів у господарствах ("Орсек"), племпідприємствах ("Орсек-ПП") і селекційних центрах різного рівня ("Орсек-СЦ"). Комп'ютерна програма дає можливість отримати "роздрукований" список корів, у яких тривалість сервіс-періоду (від дня отелення до дати плодотворного осіменіння) перевищує 80 днів, а це означає, що протягом одного року (365 днів) від такої корови не отримають теляти. У зоотехнії прийнято за норму — отримувати протягом року теля від корови [285 днів (період тільності) і 80 днів — сервіс-період]. Саме 365 днів беруть за стандарт тривалості міжотельного періоду у корів (МОП). Однак, у високопродуктивних стадах (8000 кг молока на корову в рік і більше) тривалість МОП може становити 400–420 днів,

без істотного погіршення економічних показників [1; 6; 11; 12].

Народження приплоду є природним могутнім стимулом лактаційної діяльності у корів. Кращих за походженням та розвитком телиць використовують для поповнення поголів'я корів взамін вибулих. У високопродуктивних стадах голштинської породи щорічна заміна корів становить 25–30 %. Якщо при цьому низька плодючість корів, наприклад, 80 телят від 100 корів, то виникає проблема з можливістю розширеного відтворення стада і збільшення чисельності поголів'я корів, а в кінцевому рахунку — уповільнення темпу нарощування валового виробництва молока [2, *11*].

Вважається біологічною нормою — загибель через різні причини — відхід до 10 % від чисельності новонародженого приплоду. У результаті, замість 80-ти телят реально матимемо протягом року — 72-є телят, з яких 36 бичків, які в подальшому будуть використані як відгодівельний ресурс у м'ясному балансі господарства [1; 2].

Таким чином, плодючість стада вирішальним чином впливає на показник валового виробництва молока і м'яса, інтенсивність оновлення поголів'я молочної ферми.

Як критерій оцінки управління стадом використовують також середню тривалість господарського використання корів. Економічними розрахунками встановлено, що корова за три лактації (сумарний надій + приплід + органічне добриво (гній) окупає всі затрати, які були понесені господарством за період її вирощування і введення в основне стадо (цей період у більшості випадків становить 3 роки). Лише після цього від корови отримується дохід. Чим триваліший період господарського використання корів, тим ефективнішим є процес виробництва молока. На жаль, не лише в господарствах України, а й у країнах Європи з розвиненим тваринництвом тривалість господарського використання високопродуктивних корів різко зменшилась і становить 2,5–3 лактації. Це, в свою чергу, зумовлює високий процент (30 % і більше) оновлення стада корів щорічно. Щоб забезпечити достатню чисельність корів молочного стада, вимушено утримують і несуть значні витрати (матеріальні і ресурсні) багаточисельне ремонтне поголів'я молодняка (телиці до 6-ти місяців, 6–12 місяців і 12–18-місячного віку).

Подовження тривалості господарського використання корів до 4–5-ти лактацій різко зменшує потребу в ремонтному молодняку. Подовження тривалості господарського використання корів забезпечують головним чином за рахунок генетичних ресурсів: використовують бугаїв-плідників, потомство яких крім високої продуктивності характеризується тривалим довголіттям у поєднанні з регулярною плодючістю. Впливає також рівень і повноцінність годівлі тварин, ефективний ветеринарний захист та зоогігієнічні умови утримання корів і молодняка [10–12].

Різке зменшення витрат енергоресурсів та зернових і білково-вітамінних кормів досягають за умови утримання поголів'я тварин на високопродуктивних пасовищах і природних луках. Використання елек-

тропастуха значно підвищує ефективність використання природної продуктивності травостою пасовищ і луків. На жаль, цьому аспекту не приділяє уваги Міністерство аграрної політики України. Слабо ведеться робота зі створення українських сортів пасовищних трав, особливо конюшини білої і рожевої, райграсу пасовищного та інших трав, щоб вони були стійкі до витоптування, мали щодобовий приріст не менше 1 см, приємний смак і т. п. У Німеччині до комплексу трав вводять також лікарські трави і трави з високим вмістом мінеральних речовин (Ca, P, Mg та ін.).

Доцільно уточнити, що свіжа, соковита трава висотою 15–20 см за вмістом протеїнів та інших поживних речовин забезпечує отримання добових надоїв на рівні 20–25 кг, а більш високопродуктивних корів доцільно індивідуально підгодовувати. Цю обставину управлінський персонал повинен передбачити й звернути увагу на мінеральну підгодівлю всіх тварин, особливо сіллю кухонною та магнієвими сполуками. Забезпечення тварин чистою питною водою на пасовищі (до 100 кг на кожну тварину) теж потрібно мати в арсеналі завдань управлінського персоналу. Тварини з тонкою шкірою дуже чутливі до укусів диких комах, особливо жигалки та ін. Успішне використання штучних пасовищ і природних лук для виробництва молока свідчить про високу кваліфікацію управлінського персоналу молочної ферми і може використовуватись як тест їх професіоналізму.

Керівник сільськогосподарського підприємства може успішно контролювати й оцінювати діяльність управлінського персоналу молочної ферми на основі схожості показників розрахункових величин валового надою по місяцях року з реальними надоями і чисельністю новонародженого приплоду також розрахованої на основі загальноприйнятих методик зоотехнії, якими мають володіти зооінженери та фахівці з аграрного менеджменту [6; 7; 8].

Управлінці проводять менеджмент на основі аналізу інформації про світовий ринок молочної продукції, попиту щодо якості продуктів та їх асортименту. Договір укладають з такими переробними підприємствами, які випускають широкий спектр продукції: питне молоко, м'які та тверді сири, масло, кисломолочні продукти, сухе молоко, казеїн і т. п., що дає можливість одночасно займати ніші в ринковому середовищі харчових продуктів, або створювати необхідні резерви для опанування нових ринків, у тому числі зарубіжних.

Література

1. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К., 2002.
2. *Віннічук Д. Т.* Генетичний потенціал продуктивності тварин // Проблеми розвитку тваринництва. Вип. 2. — К., 2000. — С. 40–43.
3. *Дмитриев Н. Г.* Породы скота по странам мира. — Л.; Пушкин, 1978. — 351 с.
4. *Евдокимов Ф. И., Гавва В. М.* Азбука маркетинга: Учеб. пособие. — М.: Сталкер. — 1998.

5. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: Перевод с нем., сокращ. — М., 1990.
6. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления. — Учеб. для вузов по спец. “Менеджмент”. — М., 2001.
7. *Логинов Ж. Г.* Размышления на тему “бык + менеджмент — это больше, чем половина стада” // Молочно-мясное скотоводство. — 2004. — С. 14–17.
8. *Мысик А. Т.* Развитие животноводства в странах мира // Зоотехния-2003. — № 1. — С. 2–9.
9. *Подоровская М. М.* Организация труда: Консп. лекц. — К.: МАУП, 2004. — 112 с.
10. *Стрекозов Н. И.* Симменталы — порода XXI века // Животновод России. — 2002. — № 4. — С. 14–15.
11. *Bach S.* Genetische Aspekte der Reproduktions-leistung beim Rind // Fortpflans. Besammung Haustiere. — 1971. — Bd. 7. — № 2. — S. 109–123.
12. *Zelfel S.* Zur. Effektivitat der Stamm — Kuhselektion // Archiv fur Tierzucht. — Berlin. — 1980. — Bd. 23. — № 2. — S. 95–101.

Н. І. ЛАПИЦЬКА
доцент
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

РОЛЬ КАДРОВОГО ДІЛОВОДСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом являє собою компонент управління певною організацією разом з управлінням матеріальними і природними ресурсами. Проте за своїми характеристиками люди істотно відрізняються від будь-яких інших використовуваних організаціями ресурсів, а отже, вимагають особливих методів управління. Специфіка людських ресурсів полягає в тому, що люди наділені інтелектом, і тому їхні реакції на зовнішні впливи (управління) є емоційно осмисленими, а не механічними. Отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім, працівники здатні до постійного вдосконалення та розвитку, в тому числі і до вдосконалення своїх професійних навичок. Трудове життя людини триває 30–50 років у сучасному суспільстві. Відповідно відносини людини й організації можуть носити довгостроковий характер, в основі таких співвідношень лежить модель узгодження, тобто організація та індивід прагнуть узгодити свої вимоги, інтереси та стимули. Організація пропонує стимули, а працівник пропонує свою працю як внесок у діяльність організації.

Як правило, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і чекають від організації надання можливості в реалізації цих цілей. Задоволеність співробітника взаємодією з організацією є такою ж необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволеність організації. У процесі розвитку й ускладнення ринкових відносин і посилення конкуренції саме ефективне управління персоналом забезпечує стійку перевагу в сучасній економіці. Тому особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, які дають змогу підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва.

Складний механізм управління регламентується комплексом організаційно-розпорядчої документації. Основне призначення кадрової документації — надати більшу прозорість трудовим відносинам. Уся система кадрової документації встановлює певні правила, при дотриманні яких співробітникам гарантована стабільність, а адміністрації простіше управляти персоналом. Точна регламентація прав і обов'язків за допомогою кадрових документів відповідає інтересам обох сторін трудових відносин.

© Н. І. Лапицька, 2013

Процес управління включає такі типові документуючі операції: збирання й обробку інформації; підготовку рішення; прийняття та документування рішення; доведення рішення до виконавців; виконання рішення; контроль виконання, збирання інформації про виконання; передачу інформації по вертикальних та горизонтальних зв'язках; зберігання та пошук інформації. Кожна з цих операцій може бути оформлена як на папері, так і у вигляді електронних документів. Недокументовані управлінські дії є допоміжними, оперативно-організаційними і становлять незначний відсоток порівняно з документованими функціями, які вимагають, незважаючи на комп'ютеризацію, великих інтелектуальних і трудових витрат.

Необхідно пам'ятати й те, що документація по особовому складу має постійний термін зберігання, що вимагає від фахівця додаткових знань і часу.

У кадровому діловодстві беруть участь різні фахівці організації, у зв'язку з чим часто виникають проблеми у сфері взаємин і поділу повноважень. У доперебудовні часи на кожному підприємстві існував відділ кадрів. Документообіг та діловодство були достатньою мірою стандартизованими, не завжди був потрібен творчий підхід, залученим в ці процеси працівникам достатньо було знань своїх функціональних обов'язків.

Першим питанням, пов'язаним з управлінням персоналом у новий час, став пошук людей: грамотних фахівців для одних позицій, які придатні в силу своїх особистих якостей — для інших. Почали з'являтися кадрові агентства, де успіху досягали співробітники, які вміли знаходити контакт і з шукачами, і з роботодавцями, тобто неформальні, гуманітарного складу. З часом ці люди перейшли до служб персоналу підприємств та організацій. В Україні стали з'являтися інститути з підготовки фахівців у галузі управління персоналом. Одним з перших був створений МАУП. Чим більш стабільною ставала ситуація в країні, тим гостріше відчувалася необхідність формалізувати процеси документообігу, у тому числі і кадрового діловодства. Саме в цей час у багатьох співробітників кадрових служб (менеджерів з персоналу) з'явилися проблеми в розподілі повноважень і виконанні функціональних обов'язків, пов'язаних з оформленням документації по особовому складу. Безумовно, відповідальність за ведення кадрового діловодства має покладатися на кваліфікованих менеджерів з персоналу. У зв'язку з цим сучасні менеджери зобов'язані бути одночасно і юристами, і бухгалтерами, саме від них залежить створення в колективі атмосфери взаємодопомоги та доброзичливості. Це полегшує комунікативні процеси, в тому числі пов'язані з документообігом. Менеджер з персоналу бере активну участь в управлінні, тому на ньому лежить відповідальність за організацію роботи з персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства і формування та розвиток конкретних напрямів кадрової політики для досягнення ефективного використання і професійного вдосконалення працівників. Він повинен знати: сучасні концеп-

ції управління персоналом, основи організації діловодства, етику ділового спілкування, основи технології виробництва та перспективи його розвитку, структуру управління та їх кадровий склад, методи обробки інформації з застосуванням сучасних технічних засобів, комунікації і зв'язку та ін.

Менеджер з персоналу несе відповідальність за дотримання діючих інструкцій, наказів і розпоряджень із збереження комерційної таємниці та конфіденційної інформації. І все це поряд з щоденною рутинною роботою по оформленню та формуванню кадрової документації.

Документація з особового складу створюється в процесі виконання кадровою службою (менеджером з персоналу) своїх обов'язків щодо документування роботи з персоналом. Документація з особового складу відображає діяльність конкретного працівника і специфіку його посади (професії), умов прийому на роботу, результатів праці тощо. Кадрова документація поділяється на розпорядчі документи, інформаційно-розрахункові документи, внутрішню службову переписку, журнали обліку та контролю.

До розпорядчих документів належать накази і розпорядження керівника. З їх допомогою керівник організації здійснює повноваження з управління організацією, передбачені статутом цієї організації.

Розпорядження керівника організації діляться на дві самостійні групи. Перша група — накази з основної діяльності організації (з виробничих питань, про затвердження в організації штатного розкладу, інструкції з кадрового діловодства, порядку проведення атестації).

Друга — накази по особовому складу (про прийом на роботу, про звільнення, про переведення на іншу роботу, про надання відпусток, про заохочення та дисциплінарні стягнення).

Документи, що входять до першої групи, охоплюють діяльність організації у цілому, до роботи кадрової служби вони належать побічно. У другу групу входять документи, безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю співробітників. Це документи, що підтверджують трудову діяльність працівника. До таких документів належать: трудова книжка, трудовий договір, довідка про трудову діяльність, копії наказів про прийом на роботу і звільнення.

Призначення цих документів полягає в максимально точному відображенні наявного у працівника трудового стажу. Справа в тому, що стаж має значення як для майбутнього пенсійного забезпечення співробітника, так і для призначення йому допомоги з тимчасової непрацездатності в період роботи.

На підставі копій наказів інших роботодавців до трудової книжки працівника вносяться записи про сумісництво, а також оформляється дублікат трудової книжки.

Інформаційно-розрахункові документи ведуться кадровою службою для обліку персональних даних співробітників, для закріплення інформації, пов'язаної з їх трудовою діяльністю. Форма більшості цих документів також уніфікована.

Внутрішня службова переписка в організації використовується для

документального оформлення всіх кадрових рішень. Наприклад, для притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності потрібно отримати від працівника пояснення. Якщо ж мова йде про заохочення працівника, його безпосередній начальник направляє на адресу керівника організації подання про заохочення працівника. За допомогою внутрішньої службової переписки відбувається також офіційний обмін думками між посадовими особами організації, між посадовими особами і керівництвом організації.

Журнали (книги) обліку та контролю ведуться в організації для обліку кадрової документації (наказів по кадрам, трудових книжок, особових справ, посвідчень особи). Правильний облік документа (з присвоєнням певного номера і з відміткою про дату реєстрації) надає йому юридичну силу.

Усі названі вище документи умовно діляться на обов'язкові, рекомендовані та такі, що залежать від специфіки організації.

Обов'язкові документи мають вестися усіма без винятку організаціями, незалежно від їх організаційно-правової форми, сфери діяльності та чисельності персоналу. Всі ці документи або прямо, або опосередковано визначені у Кодексі Законів про працю України.

Рекомендовані документи слугують для оптимізації роботи з кадрами. Вони можуть бути, а можуть і не бути в організації. Це залежить від рішення генерального директора чи керівника кадрової служби. Підготовка, оформлення та ведення кадрової документації вимагає особливої уваги, досконалого знання трудового законодавства і великих затрат часу.

З метою удосконалення оперативності та кваліфікованості роботи менеджерів з персоналу і, виходячи з вимог Європейського стандарту документаційного забезпечення управління, виникає гостра необхідність у комп'ютеризації кадрового діловодства на тих підприємствах, де вона ще не введена. При цьому, безумовно, слід враховувати, що склад програмного і технічного забезпечення залежить від конкретних умов організації діяльності підприємства, а саме від масштабів виробництва, чисельності персоналу, організаційної структури апарату управління, масштабності документообігу, потреб в оперативній і ретроспективній інформації, ступеня централізації робіт з документами і т. п.

Механізація і автоматизація кадрового діловодства можуть здійснюватися на підставі упорядкування системи документування управлінської діяльності, уніфікації та скорочення кількості форм документів, які створюються в організації.

Вводити комп'ютеризацію необхідно на всіх етапах діловодства, починаючи з підготовки документів, їх копіювання, оперативного розмноження, експедиційної обробки, реєстрації і пошуку, швидкого транспортування, завершуючи контролем виконання і надійним зберіганням документації.

Підбиваючи підсумок можна сказати, що управління — дуже складний механізм, який неможливий без його регламентації комплексом

організаційно-розпорядчої документації, а без чітко відрегульованої системи кадрової документації неможливо досягти прозорості і законності управлінських дій, спрямованих на персонал організації.

Література

1. *Кодекс* законів про працю України.
2. *Доровської О. Ф.* Кадрове діловодство: Навч. посіб. — Х.: ХНЕУ, 2009. — 278 с.
3. *Пашутинський Є. К.* Діловодство кадрової служби. — К.: КНТ, 2010, 332 с.
4. *Пашутинський Є. К.* Звід документів кадрового діловодства: Практ. посіб. — К.: КНТ, 2010. — 975 с.
5. *Матвєєва В., Кузнєцов В., Вітковська О., Клиженко Я.* Кадрова документація. — Х.: Фактор, 2010. — 455 с.

Н. Г. ЧАЙКА
канд. іст. наук, доц.
Національний авіаційний університет, м. Київ

НЕОБХІДНІ ВМІННЯ СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ОРІЄНТИР ДЛЯ ПОБУДОВИ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ "АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"

Актуальність проблеми полягає у тому, що рівень освіти значною мірою залежатиме від результативності запровадження технологій навчання, в основу яких має бути покладено набуття студентами-магістрантами відповідних умінь. Формується характерна тенденція до посилення практичної спрямованості теоретичного навчального процесу, його наближення до реального виробничого процесу та реалій сучасного буття.

Значний внесок у розробку методології і теорії поняття педагогічної інноваційної технології зроблений сучасними педагогами: З. Абасовим, В. Полонським, К. Шиловим та ін. Проблему педагогічної інноватики розглядали такі вчені, як В. Самохін, В. Чорноліс, В. Слободчиков, І. Смірнова, С. Черней та ін.

Проте дослідники не торкалися теми застосування новітніх навчальних технологій та підходів, що ґрунтувалися б на набутті студентами-магістрантами вмінь, необхідних у роботі сучасного керівника.

Визначимо необхідні вміння майбутніх керівників, що дасть можливість окреслити основні методологічні вимоги та підходи, яким має відповідати технологія навчання у магістратурі за спеціальністю “Адміністративний менеджмент”.

Нові суспільно-економічні відносини вимагають посилення ролі особистості керівника в трудових колективах, усвідомлення необхідності оновлення та вдосконалення техніки адміністративної діяльності. Одним з головних завдань діяльності адміністративно-управлінського апарату є організація ефективної діяльності як державних установ, так і приватних фірм, їх структурних підрозділів. Досягти цього можна за рахунок удосконалення процесу управління. Сучасний менеджер має чітко уявляти собі весь його процес, досконально знати як структуру адміністративно-управлінського апарату та його відділів, так і психологічні особливості розвитку колективу та, зокрема, особистості. Це, у свою чергу, вимагає переосмислення наявних підходів до розробки програм навчання у вищій школі загалом та особливо при підготовці менеджерів

© Н. Г. Чайка, 2013

(управителів) з адміністративної діяльності, тобто фахівців керівного складу.

Загальна модель основних професійних та управлінських умінь складається з базових умінь. Вміння складаються з пов'язаних між собою навичок та базових знань, що дають змогу особі вносити додаткову вартість у загальну сферу зобов'язань на роботі. Навички, один з елементів умінь, — це специфічний набір спроможностей. Щоб досягти мети, і організаціям, і працівникам необхідно володіти основними вміннями.

Мобілізація інновацій і змін — основне вміння, що включає спроможність розглядати ідеї та стратегії у контексті сьогодення і майбутнього та спроможність ініціювати поліпшення, які ґрунтуються на систематичній еволюції ризику, пов'язаного з цими ідеями й стратегіями. Це вміння містить такі взаємопов'язані між собою навички:

• концептуалізація — можливість поєднання інформації з різних джерел, уміння пристосувати її до загальної ситуації та спроможність її використовувати. Особи з такими навичками здатні ідентифікувати ключові питання та робити їх діагностику шляхом вивчення базових питань "хто", "що", "чому", "коли", "де" і "як";

• творчість — здатність упроваджувати нововведення, пропонувати нові розв'язання проблем, виявляти ініціативу та пристосовуватися до змін, а також переосмислювати ролі у відповідь на вимоги організації та/чи одного або кількох департаментів;

• ризикованість — прагнення користуватися нагодою шляхом розпізнання й виокремлення можливостей, а також розпізнання їх потенційних негативних наслідків, та висвітлення прогресу на шляху до мети;

• бачення — здатність правильно оцінити потенціал організації та/чи одного або кількох підрозділів, а також знаходити інноваційні шляхи.

Управління людьми і справами є основним умінням, пов'язаним з багатьма функціями традиційного менеджменту, які тепер дедалі ширше практикуються шляхом надання влади працівникам і командам. Це вміння містить такі взаємопов'язані навички:

• планування — здатність ставити цілі, визначати завдання, які потрібно вирішити задля досягнення цілей, делегувати повноваження, висвітлювати прогрес у виконанні плану та переглядати план з урахуванням нової інформації;

• прийняття рішень — здатність обирати ефективний курс дій на основі ретельної оцінки їх довго- та короткострокових ефектів, здатність передбачати політичні, економічні та етичні наслідки діяльності та виокремлювати людей і групи, що підпадуть під цей вплив;

• організація — здатність розвивати склад індивідуальних робіт, організаційних департаментів та процесів, а також інтегрувати їх задля досягнення організаційних цілей;

• лідерство — здатність створювати відчуття напрямку, вести інших у цьому напрямку та делегувати обов'язки таким чином, щоб це ефективно мотивувало людей. Лідерство має багато аспектів. Деякі з них стосуються найму, оцінювання та вина-

городи працівників. Суть лідерства полягає в тому, що воно об'єднує потреби осіб і мету організації та її підрозділів;

• регулювання конфліктами — здатність виділити джерела відмінностей, що призводять до конфлікту, й конструктивно його розв'язати. Регулювання конфліктом включає переговори із зовнішніми учасниками — клієнтами, постачальниками, профспілками та урядом.

Спілкування є основним умінням, що включає здатність ефективно надсилати та отримувати інформацію, а також здатність передавати та розуміти думки, почуття і ставлення. Це вміння містить такі взаємопов'язані навички:

• міжособистісне спілкування — це здатність взаємодіяти з людьми (старшими за віком, однолітками, підлеглими та клієнтами);

• вислуховування — це здатність бути уважним, коли говорять інші, й ефективно реагувати на їхні зауваження;

• усне спілкування — це вміння вербально надавати інформацію іншим (сам на сам або в групі);

• письмове спілкування — це здатність ефективно передавати інформацію формально (через звіти, листи) або неформально (записки, пам'ятки).

Уміння спілкуватися можна назвати циркулярною системою, що живить інші вміння. Статева, культурна та етнічна різноманітність вимагає нових комунікативних 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 однакове тлумачення слів незалежно від країни та мови. Інколи, щоб чітко та зрозуміло визначати виконавчі критерії, компаніям доводиться створювати власний міжнародний словник.

Застосування технічної вправності — це основне вміння, що включає здатність застосовувати специфічні методи, процедури та техніку в спеціалізованій сфері. Технічні навички необхідні інженерам, маркетологам, податківцям, розробникам комп'ютерних програм та іншим профільним спеціалістам. Вони накопичуються як під час навчання, так і в процесі роботи. Менеджери використовують технічні навички обмежено, залежно від наявної проблеми та завдання, яке вони виконують. Потреби в технічних навичках змінюються з підвищенням відповідальності менеджера. Загалом, підлеглих підвищують до посад менеджерів завдяки їхнім технічним навичкам. Менеджери першої категорії повинні мати достатньо технічних навичок для навчання нових працівників та нагляду за технічним аспектом роботи. Збільшення відповідальності менеджерів потребує менше детальних знань. Проте вони мають йти в ногу зі змінами шляхом опанування нових навичок та застосування нової інформації.

У процесі впровадження управління загальною якістю (УЗЯ) бага-

то менеджерів та працівників мають опанувати нову філософію менеджменту, нову систему управління та нові технічні методи й інструменти.

Для прикладу наведемо чотири методи та інструменти в програмі УЗЯ, які потребують нових технічних навичок:

- поточна діаграма, що перетворює дані в інформацію шляхом нанесення змінної у часі;
- Парето-діаграма, яка є графіком стовпчиків, які залежно від важливості рангують причини, джерела й типи проблем або можливостей;
- методи Тагучі, які являють собою статистичну техніку ведення експерименту задля визначення кращої (з найнижчими витратами при найвищій однорідності) комбінації якості й процесних змінних для вироблення продукту;
- "відправна точка" — постійний процес (чітко окреслена серія кроків та процедур) оцінки послуг та продукції порівняно з послугами та продукцією організації — лідера індустрії, яку взято за відправну точку, базу.

Управління собою — це основне вміння, що включає усвідомлення себе та свого оточення, мотивації та управління власною кар'єрою, а також уміння справлятися з мінливими та двозначними ситуаціями і пристосовуватися до них. Це вміння містить такі взаємопов'язані зв'язки:

• навчання — здатність здобувати знання з повсякденного досвіду та йти в ногу з розвитком своєї галузі;

• управління власним часом, яке включає вирішення кількох завдань одночасно шляхом ефективного встановлення пріоритетів та виділення часу задля вчасного їх виконання;

• особисті атрибути, що складаються з різноманітних особистісних характеристик, які допомагають людям справлятися з повсякденними робочими ситуаціями. Наприклад, підтримка високого енергетичного рівня, самомотивація, функціонування на оптимальному виконавському рівні, подолання стресових ситуацій, підтримка позитивного ставлення, спроможність незалежно працювати та адекватна реакція на конструктивну критику;

• етичні стандарти — переконання та поведінка індивіда в ситуаціях, пов'язаних із цінностями й моральними судженнями.

Управління собою є ключовим умінням для кожного в організації. Нині вже недоцільно думати, що організація самотужки задовольнить потреби працівників у розвитку, навчанні та кар'єрі.

Набуття зазначених навичок передбачає серйозні практичні та наукові дослідження, проведення студентських конференцій, публікації у наукових виданнях. Магістратура дає можливість обдарованим студентам проявити себе в ролі молодих вчених, заявити про свої здібності, будучи чудовою базою для навчання в аспірантурі.

Л. В. СТАРИХ
викладач
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОХОДЖЕННЯ НАСКРІЗНОЇ ПРАКТИКИ СТУДЕНТАМИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ "МАРКЕТИНГ", СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ "МАРКЕТИНГ МЕДИЦИНИ ТА ФАРМАЦІЇ"

В Україні доволі швидкими темпами відбуваються зміни в суспільстві та економіці. Попит на фахівців із професійними компетенціями з маркетингу постійно зростатиме. За умов побудови ринкової економіки, підготовка кадрового складу вітчизняних фахівців-маркетологів із високим рівнем професійних компетенцій передбачає знання ними основних теоретичних положень, практичних кроків та результатів сучасних економічних перетворень [1].

Висока динаміка трансформації нашого суспільства ставить перед вищою школою нові нетрадиційні завдання, тому система освіти і науки повинна не тільки адаптуватися відповідно до соціально-економічної ситуації в державі, а й випереджати ці процеси, формуючи їх суть і кадрове забезпечення [2].

Вищі навчальні заклади державної та приватної форми власності не так давно почали проводити підготовку студентів за спеціальністю "Маркетинг медицини та фармації". Отже, можна сказати, що ця спеціальність є "молодою" на території України.

Міжрегіональна Академія управління персоналом є одним із провідних навчальних закладів, який забезпечує підготовку фахівців з маркетингу за денною та заочною формами навчання. Але, оскільки ринок держави в цілому відчуває нагальну потребу у зазначеного характеру фахівцях, то доцільним є розширення форм підготовки маркетологів з медицини та фармації.

Високий рівень фахівця забезпечується належною теоретичною підготовкою студента. Невід'ємною складовою процесу підготовки фахівців у вищому навчальному закладі є практика.

Згідно з положенням проведення практики студентів вищих навчальних закладів України [3] навчальні плани підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційних рівнів "бакалавр", "спеціаліст" і "магістр" передбачають наскрізну практичну підготовку. Наскрізна програма практики студентів — це основний навчально-методичний документ, що регламентує мету, зміст і послідовність проведення практики студентів на визначених базах практики, підбиття підсумків практики студентів і містить

© Л. В. Старих, 2013

рекомендації щодо видів, форм і методів контролю якості підготовки (рівень знань, уміння й навички), які студенти мають набувати під час проходження практики за кожним освітньо-кваліфікаційним рівнем: бакалавр, спеціаліст, магістр.

Для студентів спеціальності "Маркетинг", спеціалізації "Маркетинг медицини та фармації", заплановані такі види практик:

- навчальна практика;
- виробнича практика;
- переддипломна практика;
- науково-дослідна та педагогічна практика.

З метою визначення того, що є найкориснішим для студентів під час проходження практики, нами було проведено опитування. Проаналізувавши відповіді студентів, ми дізнались, що для 22,4 % респондентів основна корисність практики полягає у спілкуванні зі співробітниками підприємств (установ); 22,5 % — закріпленні теоретичних знань та навичок роботи; 21,4 % — отриманні інформації про специфіку роботи маркетолога; 22 % — знайомстві з роботою організації; 7,3 % — можливості проявити себе як компетентного працівника; 4,4 % — отриманні досвіду роботи. Як бачимо, немає значної відмінності між варіантами відповідей, що можна пояснити достатньо вдалою реалізацією цілей, які зазначені у наскрізній програмі практики — це й спілкування з метою отримання досвіду; і закріплення теоретичних знань та навичок; й отримання інформації про специфіку професійної діяльності; і знайомство з роботою організації.

Практична підготовка студентів проводиться в базових установах:

1. Медичні центри (різного профілю) (лікувально-діагностичний центр; косметологічний центр; центр відновного лікування; наркологічний центр; онкологічний центр; офтальмологічний центр; психоневрологічний центр; оздоровчий центр; гастроентерологічний центр; отоларингологічний центр; діагностичний центр (різного профілю); міжнародний дитячий медичний центр; центр здоров'я (Український, республіканський, обласний, міський, районний).

2. Приватні санаторії (у тому числі однопрофільний, багатопрофільний, спеціалізований; приватний санаторій для дітей з батьками; приватний санаторій-профілакторій).

3. Аптеки.

4. Аптечні пункти.

5. Аптечні бази (склади).

6. Бази (склади) медичної техніки.

7. Бази спеціального медичного постачання (центральна, республіканська, обласна).

8. Магазини (медичної техніки, медичної оптики, хімреактивів).

9. Заводи медичного обладнання "Біомедскло", протезно-ортопедичні заводи.

10. Фармацевтичні фабрики з виготовлення вакцин та сироваток.

11. Представництва виробничих підприємств: вітчизняних (наприклад, Фармацевтичної фірми "Дарниця") та іноземних (наприклад, Угорського хімічного заводу "Гедеон Ріхтер").

12. Представництва посередницьких фірм: вітчизняних (наприклад,

підприємств "Артур-К", "Біокон" тощо) та зарубіжних (наприклад, польської оптової фірми "Цієх-Польфа").

Студенти вечірньої, заочної, дистанційної форм навчання, які працюють за фахом, можуть проходити практику за місцем роботи. В інших випадках студенти проходять практику на базах практики, визначених Академією. Узгоджені бази для проходження практики затверджуються на засіданні кафедри адміністративного та медичного менеджменту.

Бази практики в особі керівника приймають студентів на практику згідно з календарним планом проходження практики; створюють необхідні умови для виконання студентами програми практики; надають студентам і керівникам практики від кафедри можливість користуватись виробничими приміщеннями у межах програми практики, а також нормативною та іншою документацією, необхідною для виконання програми практики. На визначений календарним планом термін практики наказом призначається керівник практики, який забезпечує безпосереднє керівництво практикою студентів на робочих місцях; забезпечуються необхідні умови на кожному робочому місці для оволодіння студентами навичками, уміннями, знаннями відповідно до програми практики; організовується робота на робочих місцях; контролюється дотримання студентами правил внутрішнього розпорядку, техніки безпеки, виконання програм практики; ведеться облік присутності студентів на робочих місцях під час практики; даються письмові характеристики виробничої діяльності кожного студента під час проходження практики; несеться відповідальність разом з керівником від кафедри за організацію, якість і результати практики.

На основі наскрізної програми практики студентів щорічно розробляються або перезатверджуються робочі програми відповідних видів практики, які входять до комплексу основних навчально-методичних документів та реалізовують завдання освітньо-професійної програми підготовки й освітньо-кваліфікаційної характеристики фахівців з медичного та фармацевтичного маркетингу та відповідають їх змісту щодо практичних знань і навичок.

Робочі програми всіх видів практики розкривають її мету і зміст, організацію проходження, обов'язки і відповідальність студентів, дають рекомендації щодо оформлення звіту і підбиття підсумків практики. Основна ціль наскрізної робочої програми полягає у чіткому плануванні та регламентуванні всієї діяльності студентів і керівників практик протягом того періоду навчального процесу, що проводиться на базі практики.

У робочій програмі наскрізної практики наводиться чітка схема написання й оформлення звіту про проходження практики, даються рекомендації стосовно пошуку літературних джерел. Особлива увага звертається на використання комп'ютерних технологій під час написання звіту [1].

При проходженні наскрізної практики студенти спеціальності "Маркетинг", спеціалізації "Маркетинг медицини та фармації" повинні знати: основи гуманітарних, со-

ціально-економічних, математичних і природничо-наукових дисциплін для вирішення професійних, соціальних, наукових і педагогічних завдань; закони функціонування фармацевтичного ринку та засобів його регулювання; тенденції розвитку попиту, розробки стратегії розвитку підприємства і тактики його ринкової поведінки; економічне регулювання діяльності закладів охорони здоров'я; методи виявлення і формування нових потреб, оцінки їх ролі в структурі потреб різних груп споживачів медичних та фармацевтичних послуг; підходи до розробки товарної і комунікаційної політики закладів охорони здоров'я; стратегії збуту, канали розподілу й організацію системи руху товару і продажів фармацевтичного закладу.

Під час проходження практики студентам рекомендується накопичувати цифровий і фактичний матеріал для написання курсової (дипломної) роботи.

Таким чином, підготовка фахівців з маркетингу медицини та фармації, які будуть здатні успішно працювати в умовах конкурентної ринкової економіки, може бути успішною лише за умови тісної інтеграції трьох складових: глибокого опанування теорії маркетингу, знання проблематики практичної діяльності професійних маркетологів та специфіки галузі охорони здоров'я.

Література

1. *Баєва О. В., Черній В. П.* Досвід організації проходження наскрізної практики студентами спеціальності 7.050.201 "Менеджмент організацій" за спрямуванням "Менеджмент у медичному осблуговуванні" // Вісн. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. — 2001. — № 3. — С. 87–292.
2. *Кремень В. Г.* Єдність завдань реформування і забезпечення стабільності — запорука вищої школи: Доп. міністра освіти і науки України на підсумковій колегії Міністерства освіти і науки України, 19 жовт. 2000 р. // Освіта. — 2000. — № 47–48. — С. 1–3.
3. *Наказ* Міністерства освіти України "Про затвердження Положення про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України" від 08.04.93 № 93 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти від 20.12.94 № 351.

К. О. ТКАЧЕНКО
аспірант
Київська державна академія водного транспорту ім. Петра Конашевича-Сагайдачного

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

Інтеграція України у світові економічні структури неможлива без трансформаційних процесів як в промислових підприємствах, так і підприємствах, що надають освітянські послуги. Тому існує реальна потреба в розробці організаційно-економічного механізму для управління системою підготовки фахівців морського та водного транспорту. Питання управління підприємствами (зокрема, системи освіти) висвітлені в [1–6].

Питання щодо механізмів управління розвитком підприємств освіти в умовах інтеграції до європейського освітнього простору залишається ще недостатньо дослідженим. Тому актуальним є визначення особливостей механізмів організації, управління, функціонування та надання пропозицій щодо підтримки інноваційного розвитку підприємств системи підготовки фахівців водного транспорту. Підприємство системи підготовки фахівців — складна економічна система, в діяльності якої можна, зокрема, виокремити: вивчення ринку праці, інноваційну, педагогічну та соціальну діяльність.

Управління системою підготовки висококваліфікованих конкурентоспроможних фахівців на світовому ринку праці (для фахівців водного транспорту) здійснюється в умовах, коли на зміну централізованому адміністративному контролю приходить гнучке управління навчальними закладами за допомогою організаційно-економічних механізмів.

Система управління системою підготовки фахівців в Україні перебуває в стані змін. Це потребує вдосконалення механізму управління цією системою, розробки нових підходів до форм і методів управління; визначення організаційних, економічних та правових аспектів державного та недержавного регулювання. Організаційно-економічна структура сучасної системи підготовки фахівців в умовах глобалізації й інноваційного розвитку не завжди та не повністю відповідає потребам суспільства.

Проаналізуємо та обґрунтуємо зміст і структуру організаційно-економічних механізмів реалізації політики у сфері системи підготовки фахівців водного транспорту в Україні в умовах інноваційного розви-

© К. О. Ткаченко, 2013

тку, зростаючої та конкурентної боротьби.

Процес функціонування підприємства системи підготовки фахівців водного транспорту має послідовно проходити такі етапи: виживання (пошук та залучення внутрішніх резервів відновлення конкурентоспроможності тощо), забезпечення прибутковості (забезпечення стійкого фінансового становища завдяки внутрішнім якісним змінам в організації роботи підприємства), економічного та іміджевого зростання (створення переваг для розвитку підприємств освіти завдяки ефективній інвестиційній політиці) [6].

Класифікацію організаційно-економічних механізмів управління системою підготовки фахівців доцільно розглядати за функціональним призначенням, за суб'єктами та об'єктами управління тощо. У цьому контексті вищу професійну освіту можна віднести до загальнодержавного рівня з підпорядкуванням вищим органам державного управління. Механізм державного управління реалізується через відповідний правовий, інформаційний, нормативний та фінансовий вплив. Інструментами економічного механізму державного управління, зокрема, є: ціноутворення, ставки податків, заходи макроекономічних планів і цільових програм, квоти, ліміти тощо [3].

У систему підготовки фахівців впроваджуються нові організаційно-економічні механізми, які забезпечують ефективне використання наявних ресурсів, підвищення якості професійної підготовкии на основі оновлення її структури, змісту і технологій навчання, залучення кваліфікованих фахівців, підвищення інноваційного потенціалу тощо.

Організаційною основою підготовки фахівців передбачено комплекс взаємопов'язаних заходів, направлених на зміни у структурі, змісті і технологіях навчання, системі управління, організаційно-правових формах суб'єктів освітньої діяльності і фінансово-економічних механізмах. Реалізація комплексу заходів передбачає також створення системи індикаторів і показників змін у професійній освіті.

В системі підготовки фахівців повинні діяти нові організаційно-економічні механізми, в рамках яких: вводяться податкові стимули фінансування для здобуття професійної освіти; навчальні заклади переводяться в статус автономних зі збереженням частки державного фінансування; діє гнучка система стимулювання педагогічних кадрів; розвиватиметься конкуренція закладів на отримані кошти (як бюджетні, так і позабюджетні).

В сучасних умовах виникає потреба в організаційно-економічному механізмі, який би у поєднанні з ринковими умовами дав можливість створити умови для зростання рівня виробництва та реалізації освітянських послуг, забезпечення формування прибутків підприємства системи освіти, забезпечення досягнення основних цілей функціонування підприємства системи освіти.

Економічний механізм — центральний у системі господарського механізму, діє через економічні інтереси, складається з комплексу економічних способів, методів, нормативів, показників, за допомогою яких

реалізуються об'єктивні економічні закони [6]. Внутрішній економічний механізм підприємства системи освіти — це сукупність економічних відносин між підприємством та його структурними підрозділами; система стимулів та мотивацій, якими керуються у своїй діяльності підрозділи підприємства системи освіти, складовими економічного механізму яких є: механізм формування і використання ресурсів; механізм управління витратами; механізм управління фінансами; мотиваційний механізм; механізм взаємодії з ринком праці тощо.

Функціонування підприємства системи освіти забезпечується його внутрішнім економічним механізмом, організаційна основа функціонування якого — відносна самостійність усіх компонентів (підрозділів) системи та відповідальність за результати своєї діяльності. Основними завданнями зазначеного механізму, зокрема, є: забезпечення зацікавленості у наданні освітянських послуг; використання сучасних досягнень з метою підвищення рівня конкурентоспроможності фахівців на світовому ринку праці; розвиток ініціативи та ділової активності всіх компонентів системи освіти тощо.

Економічний механізм може мати різні режими функціонування: від управління з високою централізацією прийняття рішень до саморегулювання в сучасних ринкових умовах. Організаційно-економічний механізм системи підготовки фахівців має відповідати таким вимогам: висока ефективність; висока адаптивність та стабільність.

Аналіз сучасного стану реалізації механізмів управління системою підготовки фахівців з позицій системного підходу управління вищою та професійною освітою слід розглядати як цілісну, відкриту систему зі складною ієрархічною структурою.

Система організаційно-економічних механізмів реалізації політики у сфері професійної освіти в умовах інноваційного розвитку сприятиме досягненню основної мети — підготовки висококваліфікованих фахівців, які будуть конкурентоспроможними на національному та світовому ринках праці.

Проблема забезпечення підприємств робітничими кадрами нині для України є ключовою. Підвищення якості робочої сили, приведення її у відповідність до вимог роботодавців — пріоритетний напрям державної політики. Вирішення цього завдання — справа роботодавців та їхніх об'єднань спільно із системою професійної освіти. Тому Міністерством освіти, науки, молоді та спорту України за участю провідних фахівців і зацікавлених осіб розробляються зміни та доповнення в чинне законодавство у сфері професійно-технічної освіти, які враховують світовий досвід підготовки фахівців.

Отже, реформування і розвиток у сфері професійної освіти в сучасних умовах об'єктивно змінює традиційні та формує нові взаємозв'язки між освітою та державними і недержавними інституціями, що робить актуальним питання з формування нової політики у сфері освітніх послуг.

Література

1. *Фандель Г.* Теория производства и издержек: Пер. с нем. — К.: ТАКСОН, 1999. — 528 с.

2. *Шмален Г.* Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем. / Под ред. А. Г. Поршнева. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 512 с.
3. *Державне* управління в Україні: Навч. посіб. / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. — К.: Вид-во ТОВ "СОМИ", 1999. — С. 35–39.
4. *Ілляшенко С. М.* Управління інноваційним розвитком: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Суми: ВТД "Університетська книга"; К.: Вид. дім "Княгиня Ольга", 2005. — 324 с.
5. *Портер М.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скідський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
6. *Грещак М. Г., Гребешкова О. Н., Коцюба О. С.* Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посіб. / За ред. М. Г. Грещака. — К.: КНЕУ, 2001. — 228 с.

Н. В. ГОЛОВАЧ
д-р філос. в галузі упр. людськими ресурсами, доц.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

Процеси інтеграції світового співтовариства, зокрема в галузі економіки, приводять до змін у вимогах, пропонованих і до кваліфікаційної характеристики сучасного фахівця з управління персоналом та економіки праці. За цих умов особливого значення набувають такі якості випускника вищого навчального закладу, як висока професійна компетентність, ініціативність у вирішенні нетрадиційних завдань, мобільність, креативність, здатність до самоосвіти, до налагодження контактів з учасниками його професійної діяльності.

Враховуючи ці вимоги, багато країн шукають шляхи вдосконалення освіти і підготовки кадрів, упроваджують нові концепції формування знань і вмінь. Тому реформування систем професійної підготовки ведеться за такими основними напрямами: підготовка кадрів, що ґрунтується на реальних потребах ринку праці, надання їм більшої гнучкості, формування професійної компетентності випускників з метою підвищення їх шансів на працевлаштування [3, *44*].

Існує чимало праць, присвячених проблемі професійної компетентності майбутніх фахівців. Поняття "професійна компетентність" лежить в основі компетентнісного підходу, теоретико-методологічні засади якого інтенсивно досліджуються науковцями педагогічних, психологічних, економічних та інших галузей суспільних наук. Питанню формування та розвитку професійної компетентності сучасного фахівця та її складових присвячені наукові праці М. П. Васильєвої, М. Т. Левочко, В. М. Данюк, І. А. Зимня, І. А. Зязюна, Н. Л. Коломінського, Н. Г. Ничкало, Л. А. Петровської, Л. П. Пуховської, А. В. Хуторського та ін.

Ученими активно здійснюється пошук шляхів ефективного формування професійної компетентності майбутніх економістів, управлінців, психологів та ін. Проте питанням формування професійної компетентності фахівців з управління персоналом та економіки праці (УПЕП) 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 продо-

© Н. В. Головач, 2013

вжувати пошук факторів розвитку професійної компетентності фахівців з управління персоналом та економіки праці, які не використовувалися раніше або використовувались не повною мірою.

Незважаючи на значний інтерес до проблеми компетентності як компонента при професійній підготовці майбутніх фахівців, вона лишається недостатньо розкритою, особливо це стосується професійної підготовки фахівців з управління персоналом та економіки праці, які можна віднести до нових професій українського ринку щодо їх економічного покликання.

Як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі головний акцент при професійній підготовці майбутніх фахівців робиться на важливі навички та знання без достатнього врахування специфіки певної кваліфікації. Саме тому компетентнісно модернізована освіта має орієнтуватися на розроблені моделі професійної компетентності майбутніх фахівців.

Для того щоб побудувати ефективну модель професійної компетентності фахівця з управління персоналом та економіки праці, ми маємо орієнтуватися передусім на виробничі функції, типові завдання

Рис. 1. **Структурно-функціональна модель професійної компетентності фахівця з УПЕП**

діяльності та вміння, якими він повинен володіти.

Відповідно до посад, які може обіймати фахівець з УПЕП, можна виокремити основні функції, що формують їх професійну компетентність, а саме: аналітична, нормопроектна, організаційна, обліково-статистична, контрольна, інформаційна [4; 5]. Відповідно, для виконання цих функцій необхідними, на нашу думку, є такі складові професійної компетентності, як: інтелектуальна, функціональна, психологічна, правова, соціальна, обліково-економічна, управлінська та професійна спрямованість (рис. 1).

Розкриємо кожну з них.

1. Інтелектуальна складова професійної компетентності фахівця з УПЕП визначає передусім рівень загальної ерудованості. Вона виявляється у здатності до аналітичного мислення і здійсненні комплексного підходу до виконання своїх професійних обов'язків.

Інтелектуальні якості фахівця з УПЕП відображають його прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, системність, широту, комплексність мислення, мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення, здатність до самоаналізу, вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки.

2. Функціональна складова компетентності — це система знань та вмінь фахівця, адекватних структурі та змісту його професійної діяльності, яка забезпечує виконання функціонально-посадових обов'язків.

На нашу думку, функціональна складова професійної компетентності поділяється на теоретичну і практичну.

Теоретична складова компетентності означає набуття фахівцем у процесі навчання всіх тих знань, що необхідні йому в трудовій діяльності.

Практична складова компетентності має здійснюватися на основі моделі діяльності фахівця з УПЕП поданою системою основних професійних функцій і завдань таким чином, що вся сукупність знань, умінь, навичок та досвіду студентів, що набута в процесі навчання, повинна стати невід'ємною частиною його майбутньої кваліфікації. Цільова установка практичної компетентності відображає ситуацію, у межах якої майбутній фахівець апробує різні варіанти своєї професійної поведінки, виявляє ціннісні аспекти у професійній діяльності.

Практична компонента професійної компетентності фахівця з УПЕП розкриває його вміння: ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу; заохочувати персонал до продуктивної роботи; приймати нестандартні управлінські рішення — здатність знаходити проблеми і їх вирішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні; ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час; діловитість, ініціативу, підприємливість.

3. Психологічна складова компетентності — фахівець з УПЕП ефективно використовує психологічні особливості і можливості людей у своїй трудовій діяльності з метою

підвищення задоволеності працівників роботою і результатів діяльності організації.

Зрозуміло, що психологічна складова компетентності фахівця з УПЕП реалізується насамперед у його взаєминах з персоналом. Через це характер міжособистісних взаємин, які формуються у цій системі, потрібно розглядати як один із критеріїв оцінки психологічної компетенції фахівця з УПЕП, рівня усвідомленості, адекватності і дієвості його психологічних знань.

Фахівець з УПЕП у своїй трудовій діяльності повинен розумітися передусім на психологічних якостях працівників. До них належать здібності, емоційність, темперамент, характер, основні потреби та мотиви трудової діяльності, домінантні форми спілкування.

4. Правова компетентність фахівця з УПЕП включає знання, уміння, навички, а також способи їх реалізації у професійній діяльності, спілкуванні і саморозвитку особистості.

Виокремимо основні напрями правової компетентності фахівця з УПЕП:

• соціально-правова компетентність — знання й уміння у сфері взаємодії із суспільними інститутами й людьми, а також володіння прийомами професійного спілкування та правової поведінки;

• спеціальна компетентність — підготовленість до самостійного виконання конкретних видів правової діяльності, уміння вирішувати типові професійні завдання та оцінювати результати своєї праці, здатність самостійно здобувати нові знання та вміння за фахом (зокрема, трудового права та права соціального забезпечення).

Своєрідність процесу формування правової компетенції студентів полягає у досягненні надпредметного і міжпредметного характеру соціально-правових знань, актуалізації усіх аспектів їх застосування, посилення контекстності навчання студентів (завдяки специфічності завдань фахової практики, науково-виробничого стажування студентів).

5. Соціальна складова професійної компетентності — це багатогранна характеристика фахівця, яка своєю багатокомпонентністю охоплює всю множину та глибину функціонування його в соціумі. Формат соціальної компетентності охоплює соціальні мотиви, знання, навички, необхідні для успішної взаємодії із навколишнім соціальним середовищем. Соціальна компетентність вимагає вміння рахуватися з соціальними нормами та правами інших людей. Усе це вказує на ситуативний характер прояву соціальної компетентності.

До соціальної компетентності фахівця з УПЕП можемо віднести:

- знання етики ділового спілкування;
- уміння запобігати і вирішувати конфлікти в трудових колективах;
- уміння швидко й правильно передавати інформацію;
- уміння налагоджувати комунікації;
- уміння давати ясні й чіткі завдання та, відповідно, мотивувати працівників;
- уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити за-

уваження, викликати довіру тощо.

Соціальна складова професійної компетентності фахівця з УПЕП передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, уміння підтримувати стосунки, впливати, досягати результатів своїх намагань, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати щодо них своє ставлення, вести бесіди тощо.

6. Обліково-економічна складова компетентності, на нашу думку, визначає компетенції, що стосуються роботи з інформацією в обліковому, економічному, фінансовому напрямах. Вона представляє сукупність таких умінь та здатностей:

- вміння визначити обліково-економічну потребу на предмет дослідження;
- вміння використовувати обліково-економічну інформацію у професійній, виробничій діяльності та повсякденному житті;
- знання нормативно-правової бази, облікової політики даної галузі;
- знання юридичних, економічних, правових норм використання обліково-економічної інформації;
- вміння здійснювати пошук обліково-економічної інформації та використовувати для цього різні інформаційні джерела;
- вміння заповнювати первинні документи, форми фінансових звітів;
- вміння проводити економічний аналіз та аналіз кадрового забезпечення підприємства;
- вміння проводити контроль, аудит, перевірку інвестування в персонал.

Обліково-економічна складова компетентності спрямована виконувати аналітичну та обліково-статистичну функції. Ця компонента професійної компетентності фахівця з УПЕП визначає його уміння знайти оптимальне (або близьке до нього) рішення практично в будь-якій нестандартній ситуації на основі її аналізу.

7. Управлінська складова компетентності — сукупність знань та вмінь, необхідних для виконання конкретних функцій, що відображають основні напрями, види і форми управлінської діяльності. Це комплекс управлінських знань, умінь, а також професійно значущих особистісних якостей лідерської і творчої спрямованості. Майстерність управління полягає в умінні вибирати найефективніші методи управління за певних обставин, у визначений час.

Управлінська складова професійної компетентності фахівця з УПЕП являє собою його вміння як суб'єкта управлінського впливу, здатного по-новому структурувати наукові й практичні знання з управління персоналом.

8. Професійна спрямованість. Коли мова йде про формування професійної спрямованості, мають на увазі педагогічно контрольований і організований процес, в якому здійснюється керівництво професійним становленням особистості, виявлення та розвиток мотивів, інтересів до професії, нахилів, здібностей. Професійна спрямованість характеризує готовність особистості до професії,

що обирається. Вона визначається загальним позитивним ставленням до праці, високим рівнем загальноосвітньої підготовки, інформованістю про професії, знанням шляхів їх здобуття.

Професійна спрямованість реалізує такі істотні показники, як інтерес до професії фахівця з УПЕП, схильність займатися нею, усвідомлення своїх здібностей, характеру і мотивів вибору певної професії.

Психологічні та педагогічні дослідження, що проведені, дають підстави стверджувати, що готовність до успішної професійної діяльності студентів забезпечується певним поєднанням якостей особистості:

- активним позитивним ставленням до трудової діяльності, інтересом, нахилом до неї, що переходить у пристрасне захоплення обраним фахом;
- наявністю низки характерологічних рис: працьовитості, організованості, цілеспрямованості, наполегливості, самостійності тощо;
- здатністю відчувати під час занять сприятливий психічний стан (зосередженість, впевненість, радість творчості, почуття нового);
- певними індивідуально-психологічними особливостями, що відповідають вимогам діяльності за спеціальністю;
- ерудицією в обраній галузі.

Особливості і співвідношення зазначених компонентів істотно впливають на вибір молодими людьми професії, навчального закладу, на їх професійне становлення, виробничу адаптацію.

Таким чином, у складеній нами моделі професійної компетентності фахівця з УПЕП було враховано не тільки знання та навички, яких набувають під час навчання та виробничої практики, а й здібності та моральні якості фахівця, які формуються шляхом виховання та цілеспрямованого, керованого розвитку особистості людини.

До перспективних напрямів дослідження цієї проблеми можна віднести: здобуття освіти на базі компетенцій; удосконалення освітньо-професійних програм відповідно до вимог сучасного ринку; створення ефективних систем забезпечення якості професійної підготовки; проведення оцінки компетенцій; забезпечення розвитку навчання; оптимізація профвідбору; підвищення трудової мобільності та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності випускника вищого навчального закладу.

Література

1. *Волкова Н.* Стандарты профессиональной компетентности / Н. Волкова, А. Муллин, Л. Волошко // Стандарты и качество. — 2008. — № 3. — С. 46–48.
2. *Данюк В. М.* Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці // Україна: аспекти праці. — 2003. — № 6. — С. 8–12.
3. *Зеер З. Ф.* Модернизация профессионального образования: компетентносный подход // Образование и наука. — 2004. — № 3 (27). — С. 44.
4. *Освітньо-професійна* програма підготовки бакалавра за спеціальностями напряму 0501 — "Економіка і підприємництво" / За заг. ред.

А. Ф. Паленка. — К.: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2006. — 128 с.
5. *Освітньо-кваліфікаційна* характеристика бакалавра, спеціаліста і магістра спеціальності “Управління персоналом та економіка праці” напряму підготовки 0501 — “Економіка і підприємництво” / За заг. ред. А. І. Радзієвського. — К.: МАУП, 2006. — 38 с.

І. Я. ЖАБЮК
докторант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ОЦІНКА СТАНУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

Обґрунтуванню основних напрямів сучасної політики в галузі економічної безпеки України сприятиме визначення кількісних оцінок загроз (рівня небезпеки) і побудова пріоритетного ряду національних економічних інтересів (ступеня їх важливості).

Для проведення необхідних розрахунків як вхідні дані були вибрані ступені впливу загроз на стан економічної безпеки України. На початку 1997 р. було проведене експертне опитування із залученням фахівців органів державної влади та наукових установ України.

Вирішення цього завдання було здійснено з використанням математичного апарату та апробованої методики розв'язання задач оцінки [3] на основі нечітких інтегралів.

На основі проведених розрахунків вдалося:

- кількісно оцінити ступінь впливу найнебезпечніших загроз на стан економічної безпеки України на кінець 1996 р. та кінець 1997 р.;
- побудувати пріоритетний ряд національних економічних інтересів станом на кінець 1996 р. та кінець 1997 р.

Результати розрахунків свідчать, що на сьогодні існує чимало загроз економічній безпеці України, які є дуже небезпечними і тривалими.

До найнебезпечніших загроз економічній безпеці України в 1996 р. слід віднести:

- відсутність надійної системи економічної безпеки України;
- неефективність державного регулювання та керованості соціально-економічними процесами;
- зростання "тіньової" економіки, посилення її криміналізації;
- свідомі чи несвідомі дії представників вищих органів державної влади та управління, спрямовані на заподіяння шкоди державі та національним інтересам України;
- соціальна незахищеність значної частини населення, зростання бідності;
- непослідовність і безсистемність у здійсненні економічних реформ, відсутність власної моделі реформ та їх ідеологічного забезпечення;
- деформована структура виробництва, відсутність науково-обґрунтованої структурної перебудови економіки;
- неефективність податкової системи, масове ухилення від сплати податків;
- неефективність управління державним сектором економіки;

© І. Я. Жабюк, 2013

- високий рівень матеріало- та енергомісткості виробництва;
- корупція в управлінській сфері;
- недосконаліть національного законодавства, пов'язаного з регулюванням економічних процесів;
- домінування видобувних і базових галузей з низьким ступенем переробки сировини;
- енергетична криза;
- низький рівень замкнених циклів виробництва стратегічно важливої продукції, зокрема військової техніки та озброєння;
- високий рівень зношеності основних фондів;
- низький рівень заробітної плати, відсутність мотивації до праці;
- значне падіння обсягів виробництва;
- незадовільна орієнтація на виробництво продукції кінцевого споживання;
- застарілі технології у більшості галузей виробництва;
- витіснення України з частини зовнішніх ринків збуту продукції, зокрема в країнах СНД і Східної Європи;
- надмірна відкритість економіки України, невиважена лібералізація зовнішньоекономічної діяльності.

Результати аналізу свідчать, що в 1996 р. значною внутрішньою загрозою в Україні було зростання "тіньової" економіки та посилення її криміналізації. Значні обсяги тіньової економічної діяльності істотно впливали на обсяги і структуру ВВП і призводили до спотворення офіційних даних про стан економіки.

"Тіньова" економіка негативно впливала в 1996 р. на загальний стан економічної безпеки і, зокрема, на її складові (сировинно-ресурсну, енергетичну, фінансову, зовнішньоекономічну, технологічну, продовольчу тощо). Криміналізація економіки поступово криміналізувала всю державу, а тому повинна розглядатися як значна загроза її національній безпеці.

У 1996 р. найбільш пріоритетними національними економічними інтересами України були:

- створення самодостатньої, конкурентоспроможної, соціально спрямованої, потужної національної економіки;
- створення надійної системи економічної безпеки України, забезпечення можливості самостійного, прогресивного соціально-економічного розвитку;
- здійснення структурної перебудови економіки;
- проведення рішучої боротьби з "тіньовою" економікою;
- зростання добробуту українських громадян;
- здійснення прогресивних економічних перетворень на базі власної моделі реформ;
- розвиток внутрішнього ринку та внутрішнього попиту;
- здійснення кардинальної модернізації виробництва та розвиток його наукомістких галузей;
- створення замкнених циклів виробництва стратегічно важливої продукції, зокрема військової техніки та озброєння;
- вирішення державою соціальних проблем (безробіття, бідність,

злочинність, житлове забезпечення і т. д.) та ін.

Результати обробки експертних оцінок свідчать, що на кінець 1997 р. слід очікувати значне зростання ступеня впливу на стан економічної безпеки таких загроз:

- зростання "тіньової" економіки, посилення її криміналізації;
- свідомі чи несвідомі дії представників вищих органів державної влади та управління, спрямовані на заподіяння шкоди державі та національним інтересам України;
- соціальна незахищеність значної частини населення, зростання бідності;
- корупція в управлінській сфері;
- високий рівень матеріало- та енергомісткості виробництва;
- домінування видобувних і базових галузей з низьким ступенем переробки сировини;
- низький рівень заробітної плати, відсутність мотивації до праці;
- високий рівень зношеності основних фондів;
- незадовільна орієнтація на виробництво продукції кінцевого споживання;
- застарілі технології у більшості галузей виробництва;
- зростання економічних злочинів, ошукування населення довірчими товариствами;
- перетворення української економіки в об'єкт протиборства політичних угруповань та мафіозних структур;
- надмірна відкритість економіки України, невиважена лібералізація зовнішньоекономічної діяльності;
- відсутність ефективних природоохоронних заходів;
- значний антропогенно-техногенний вплив, погіршення якості земельних ресурсів;
- зростання зовнішньої заборгованості, нераціональне використання іноземних кредитів.

Разом з тим можливе зменшення дії таких загроз:

- недосконаліть державного управління приватизаційними процесами, зловживання у цій сфері;
- недосконаліть національного законодавства, пов'язаного з регулюванням економічних процесів;
- неефективність податкової системи, масове ухилення від сплати податків;
- монополізація економіки, низький рівень конкуренції;
- масове порушення прав споживачів;
- відсутність експортно-імпортної збалансованості, значне від'ємне зовнішньоторговельне сальдо;
- здійснення міжнародних економічних санкцій проти України або проти країн, з якими Україна має значний товарообмін.

Ступінь впливу більшості загроз на стан економічної безпеки на кінець 1997 р. залишиться майже незмінним.

Дія зазначених вище загроз у 1997 р. може призвести до зростання ваги таких пріоритетних національних економічних інтересів:

- створення надійної системи економічної безпеки України, забезпечення можливості самостійного, прогресивного соціально-економічного розвитку;

- здійснення структурної перебудови економіки;
- проведення рішучої боротьби з "тіньовою" економікою;
- розвиток внутрішнього ринку та внутрішнього попиту;
- здійснення кардинальної модернізації виробництва та розвиток його наукомістких галузей;
- розв'язання державою соціальних проблем (безробіття, бідність, злочинність, житлове забезпечення і т. д.);
- збереження та розвиток інтелектуального та науково-технічного потенціалів України;
- створення потужного воєнно-промислового комплексу, зокрема ракетно-космічної галузі;
- здійснення реформи податкової системи, посилення стимулюючого впливу податків на розвиток виробництва;
- здійснення політики енерго- і ресурсозбереження.

А. І. БОБУНОВ
канд. техн. наук, доц.
Т. В. СЕМЕНЮК
д-р наук в галузі соціол., проф.
Житомирський інститут МАУП

МЕТОД НАВЧАННЯ ФАХІВЦІВ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДСТАВІ ЕКСПЕРТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Загострення кризи в Україні призводить до появи різних проблемних ситуацій, розв'язання яких диктується виробничими обставинами і викликає потребу в ефективному керуванні. Це завдання може і повинен вирішувати спеціальний вид керування — ситуаційний менеджмент. Основним елементом, який потребує оцінки, є ситуація, яка порівнюється з станом зовнішнього середовища [1], та станом внутрішнього середовища. Необхідно відзначити, що до сьогодні багато аспектів ситуаційного менеджменту не розроблені, немає методів і прикладів ситуаційного керування, відсутня класифікація ситуацій, а більшість праць авторів зводяться до емпірики ситуацій ("Case study") [1; 2]. Це ускладнює процес навчання фахівців ситуаційного менеджменту.

Для цього пропонуємо використовувати експертно-навчальну систему (ЕНС) [3]. ЕНС є різновидом комп'ютерних систем. Специфічною особливістю ЕНС є наявність в ній бази знань, де зберігаються вирішення множини завдань, які входять у програму навчання. База знань безупинно поповнюється і модифікується відповідно до досвіду застосування і вимог користувачів.

На підставі аналізу відомих структур експертних систем [3, *4*], до складу ЕНС відносять: базу даних, базу знань, вирішення, процедури суперечності рішень, пояснення отриманого рішення, здобуття експертних знань. База даних призначена для збереження даних, необхідних для прийняття рішення в ЕНС. Цей модуль наповнюють на етапах побудови та навчання ЕНС. База знань призначена для зберігання формалізованих експертних знань із розпізнавання та оцінювання ситуацій у керуванні. Для формалізації експертних знань пропонується використовувати відому модель подання знань — продукційних систем [5]. Формування рішення пропонується у поданні опису змісту об'єкта управління сукупно з еталонними ситуаціями, визначення продукції з еталонною ситуацією, яка відповідає нечіткій вхідній ситуації, та

© А. І. Бобунов, Т. В. Семенюк, 2013

формування відповідного керівного рішення. Умови рішення продукції задаються еталонними нечіткими ситуаціями. Набір знань ознак, які описують зміст об'єкта керування, у певний час позначимо нечіткою ситуацією.

Нехай $Y = \{y_1, y_2, ..., y_p\}$ — множина ознак, значення яких формують зміст об'єкта керування. Кожна ознака y_i ($i \in I = \{1, 2, ..., p\}$) відповідає лінгвістичній змінній $<y_i, T_i, D_i>$, де $T_i = \{T_1^i, T_2^i, ..., T_m^i\}$ — терм-множина лінгвістичної змінної y_i (набір лінгвістичних значень ознаки, m_i — кількість значень ознаки); D — базова множина ознаки y_i. Тоді нечіткою ситуацією будемо називати множину:

$$\overset{\vee}{S} = \{<\mu_s(y_i)/y_i>\}, y \quad Y.$$

Наведемо приклад нечіткої ситуації із визначення кризи підприємства: "На підприємстві знизилась якість продукції ($\mu_1 = 0{,}3$), тому що збільшилась кількість порушень технологічної дисципліни ($\mu_2 = 0{,}8$). Таким чином, можливе виникнення кризи ($\mu_3 = 0{,}9$)."

Отже, використовуючи запропонований математичний апарат, можливо розпізнавати "тонкі" ознаки впливу зовнішнього середовища на ситуацію.

Процедура пояснення отриманого рішення формує набір даних, який пояснює отримане рішення.

Процедура здобуття експертних знань в інтерактивному режимі формує оброблені групові експертні знання.

Процедура формування несуперечливості отриманих рішень працює в тому випадку, якщо отримане рішення не відповідає вимогам користувача.

З урахуванням особливостей ситуаційного менеджменту та вимог до якості їх навчання, пропонуємо таку розробку.

На етапі проектування ЕНС у відомий склад розробників [4], куди входять експерти, програмісти, когнітологи, включити педагога, який взяв би участь у розробці сценаріїв по кожному можливому заняттю з використанням ЕНС.

Завдання розпізнавання та оцінювання запропонованої ЕНС-ситуації пропонується вирішувати за допомогою порівняння відповіді того, кого навчають, з відповіддю еталонного менеджера. Модель еталонного менеджера пропонується формувати на підставі експертного опитування. Таким чином, у складі ЕНС пропонується модуль еталонного менеджера та модуль порівняння відповіді того, кого навчають, та еталонного менеджера.

Отже, запропонований метод дасть можливість забезпечити навчання фахівців ситуаційного менеджменту.

Література

1. *Василенко В. О., Шостка В. І., Клейменов О. М.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. 2-ге вид. — К.: Центр навч. л-ри, 2005. — 372 с.
2. *Менеджмент:* Навч. посіб. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка. — К.: МАУП, 2007. — 816 с.
3. *Герасимов Б. М., Оксиюк О. Т., Шворов С. А.* Проектування та застосування експертно-навчальних сис-

тем: Монографія. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2008. — 263 с.
4. *Інтелектуальні* системи: Навч. посіб. / А. І. Бобунов, Б. М. Герасимов, Ю. О. Колос та ін. — Ж.: ЖВІ ім. С. П. Корольова, 2006. — 320 с.
5. *Ротштейн О. П.* Інтелектуальні технології ідентифікації: нечіткі множини, генетичні алгоритми, нейронні мережі. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 1999. — 320 с.

С. Ф. РАДЗІМОВСЬКА
канд. наук з держ. управління, доц.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК АДМІНІСТРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Сучасна українська адміністративна культура заснована переважно *на централізації*, непрозорості та відсутності чітких і зрозумілих суспільству регламентів роботи адміністративних структур і чиновництва, внаслідок чого не усувається розрив між владою та народом. Відбувається те, що називається відчуженням влади від основного носія, через що не здійснюються основні функції організаційної культури (за Т. Парсонсом, Е. Шейном) — адаптація органів державної влади до вимог зовнішнього середовища та інтеграція персоналу державної служби.

Проблематика досліджень організаційної культури є перспективною, динамічно розвивається, але поки що слабо інтегрована в теорію і практику державного управління.

При вивченні організаційної культури рекомендується розглядати не тільки зовнішній її прояв — організаційну поведінку, норми, правила, схеми взаємовідносин тощо, а й приховані базові змісти і смисли, що перебувають в її основі, зокрема припущення, цінності, особливості сприйняття індивідами навколишнього світу тощо. Для вивчення цього рівня культури поки що не розроблені досить адекватні засоби дослідження, також у цілому залишається слаборозвиненим аксіологічний аспект теорії державного управління і менеджменту.

Організаційна культура впливає на різні аспекти функціонування організації. При цьому організаційна культура може як "гальмувати" розвиток, так і стимулювати його. Позитивна або негативна роль організаційної культури визначається не тільки характеристиками самої культури (її "силою" або "слабкістю"), а й конкретною ситуацією і цілями, у контексті яких вона проявляється. Визначення того, який тип організаційної культури є більш адекватним виробленій управлінській стратегії, або типу регуляції поведінки, — одне зі складних завдань, на яке поки що мало звертають увагу в управлінській практиці.

Важливим напрямом діяльності керівників державних установ і запорукою успішності змін організаційної культури має стати залучення зовнішніх професійних консультантів для здійснення проектів організаційного розвитку.

Окрему увагу необхідно приділити значущості управління на засадах культури як передумови формуван-

© С. Ф. Радзімовська, 2013

ня та розвитку інтелектуального капіталу державної установи.

В інноваційній практиці організаційна культура найчастіше, і не без підстав, розглядається як консервативний елемент, що обмежує можливості швидких радикальних змін. Цього можна уникнути, якщо в організаційних проектах акцент змістити з функціонування на розвиток установи.

Приваблива перспектива заміни технократичних моделей організаційної культури, характерних для ранніх, початкових етапів їх розробки, на більш сучасні підходи, пов'язані з "управлінням на основі культури".

Етична складова організаційної культури задає професійно-етичні стандарти поведінки членів організації, окреслює рамки прийнятного поводження і потребує вироблення системи механізмів для своєї підтримки.

До основних принципів зміни культури належать такі:

• **Починати згори.** Зміни у сфері оргкультури починаються з вищого керівництва.

• **Зорієнтованість на процеси соціального навчання.** Працівникам мають бути запропоновані чіткі зразки для наслідування.

• **Використання групових процесів.** Найбільший ефект організація може одержати тоді, коли звертається до групових норм і цінностей.

• **Використання ритуалів і символів.** Оскільки організаційна культура сприймається працівником не тільки раціонально, а й на емоційному рівні, то тут важливо знайти такі форми звертання до них, які сприятимуть максимальній емоційній включеності і позитивному ставленню до політики, що проводиться керівництвом організації.

• **Змінювати вимоги до людей і до системи управління.** Нова організаційна культура повинна одержати своє відображення у відповідній зміні вимог до працівників і новому підході до практики управління, реалізованої в організації.

Оскільки організаційна культура є відносно новою галуззю як для практиків, так і для дослідників, то керівники державних установ, які намагаються змінити культуру своїх організацій, неминуче припускаються помилок на цьому шляху. Розглянемо найпоширеніші помилки із практики реалізації проектів організаційного розвитку:

"Відсутність подій". Персонал організації чує про перший крок у зміні організації, а потім нічого не відбувається.

"Робота на словах". На словах люди дуже швидко визнають зміни. Швидко вводяться в ужиток нові слова, на зразок "висока якість" або "турбота про клієнта — наш пріоритет", але насправді все залишається як і раніше.

"Догодити керівництву". Певні дії застосовують тільки тому, що так вимагає вище керівництво. Як тільки увага керівництва переключається на інші речі, зусилля в цьому напрямі припиняються.

"Недовіра — вина не маловірів". Недовіра виникає тоді, коли люди в організації чують багато розмов про культурні зміни, але не вірять їм, оскільки слова керівників занадто часто не збігаються з їхніми спра-

вами. Керівництво має виконувати дані обіцянки і зроблені заяви.

“Бліцкриг”. Більшість керівників не хочуть чекати довго, бажаючи швидкої віддачі, швидких позитивних ефектів; вважають, що зміна культури — це відносно проста справа.

“Процес без продукту”. Багато слів, нарад, багато завдань, які неможливо виконати. Це нескінченний аналіз, нескінченні обговорення, які не переходять у дії.

“Продукт без процесу”. Плакати й гасла, що розміщені по організації, які не викликають конкретних дій.

До основних факторів невдачі фахівці зараховують такі:

- змінюємо інших, не змінюючи себе;
- прагнення все спланувати, неприйняття невизначеності;
- спрощення завдання, зведення до відомого (навички, знання, структура і т. д.);
- акцент на подолання опору, а не співробітництво;
- стереотипність цілей та аргументації;
- відсутність стратегічного керування змінами.

Важелями для здійснення змін організаційної культури можуть бути такі програми:

1. Показники роботи — системи оплати, пов’язані з показниками роботи або рівнем кваліфікації; процеси управління показниками роботи; навчання керівництва; розвиток навичок.

2. Прихильність (лояльність) — аналіз задоволеності персоналу; оцінка ключових показників управління персоналом; програми взаємодії та участі; створення атмосфери довіри і співпраці; поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

3. Якість — програми комплексного управління якістю.

4. Робота в команді — побудова команд; управління показниками роботи команд; винагороди команд.

5. Організаційне навчання — заходи з підсилення людського капіталу; орієнтація на стандарти організацій, що навчаються.

6. Цінності — досягнення розуміння та сприймання організаційних цінностей і прихильності (лояльності) шляхом залучення персоналу до вироблення організаційних цінностей; процеси управління показниками роботи та втручання у розвиток працівників.

Зміна пріоритетів розвитку системи державного управління України передбачає перебудову підходів до управління людськими ресурсами. Одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності управління державною установою є методологічно виважене застосування сучасних технологій і програм розвитку організаційної культури.

На наш погляд, головним критерієм ефективності змін організаційної культури можна вважати те, наскільки організаційна культура, яка запроваджується, підтримує стратегії розвитку, що реалізуються керівництвом; наскільки узгоджені цілі та цінності персоналу з організаційними цілями та цінностями; наскільки організаційна культура сприяє досягненню основних цілей діяльності державної установи, її громадському призначенню.

Література

1. *Власова Н.* Создание корпоративной культуры // Лучшие ИК-решения: Сб. статей. — М.: Вершина, 2006. — С. 144–156.
2. *Де Джордж Р. Т.* Деловая этика: Пер. с англ. — М.: Прогресс; РИПОЛ КЛАССИК, 2003. — 736 с.
3. *Василевська Т. Е.* Професійно-етичні кодекси в системі державної служби // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ. — О.: ОРІДУ НАДУ, 2005. — Вип. 3 (23). — С. 211–221.

Н. О. КОМІСАРЕНКО
канд. пед. наук, доц.
Уманський національний університет садівництва

ТОП-МЕНЕДЖЕРИ XXI СТОЛІТТЯ

У різні часи та за різних обставин від лідерів вимагалися різні якості. Вимоги, які компанії висувають своїм керівникам, з часом змінюються. Резюме нинішніх топ-менеджерів суттєво відрізняються від тих, що складали їх попередники 10–20 років тому. Які знання та який професійний досвід потрібен топ-менеджерам, коли вони обирають компанію, напрям діяльності, певне місце роботи? Які вміння та навички слід набути менеджерам, щоб зробити наступний крок у кар'єрі?

Ці питання не з легких. У кожної професії, галузі, компанії, навіть регіону — свої особливості. Однак, можна визначити чітку закономірність: як тільки людина займає високу керівну посаду, знання конкретної галузі чи технології відходить на другий план і набагато важливішими виявляються її лідерські якості та глибоке розуміння основ бізнесу. Нині топ-менеджери повинні не просто підтримувати генерального директора в питаннях бізнес-стратегій, а також пропонувати свої ідеї та брати участь у прийнятті важливих рішень.

Далі розглянемо цю тенденцію на прикладі ключових посад: фінансового директора, IT-директора, директора з маркетингу та продажу, з постачання та генерального директора.

Майже все XX ст. перед підрозділами з продажу та маркетингу стояли досить вузькі завдання і вони існували незалежно один від одного. З появою нових каналів збуту їх функції почали розширюватись. З розвитком інтернет-торгівлі начальникам відділів з продажу довелося частково взяти на себе обов'язки, які раніше були закріплені за маркетингом, наприклад, представлення брендів компанії в Інтернеті. І коли виникла потреба в таких людях, то, відповідно, з'явилась і нова посада — директор з продажу та маркетингу, яка зараз вже існує в багатьох компаніях.

Звідтоді минуло десять років. Межа між маркетингом та продажем продовжує стиратись.

У майбутньому IT-технології, зокрема цифрові канали, великою мірою визначатимуть стратегію маркетингу та продажу. Збільшиться попит на спеціалістів із сегментування бази споживачів: компанії будуть націлені на все ширше коло покупців, важливо буде для кожної категорії випускати продукти з урахуванням її особливостей та надавати якісне обслуговування. Начальники відділів з продажу та маркетингу керуватимуть людьми, які виросли в цифрову епоху, та матимуть справу зі споживачами, для яких все важливішими стануть

© Н. О. Комісаренко, 2013

швидкість і простота доступу до продукції їх компаній.

У кінці 1980 – середині 1990-х років ІТ-відділи зазвичай очолювали або їх колишні співпрацівники, які пройшли звичайний шлях від бізнес-аналітика до начальника, або спеціалісти з фінансового блоку, які не тільки знали бухоблік, а й розумілись на ІТ-технологіях. Але наприкінці цього періоду по мірі розвитку Інтернету компанії почали більш досконало, з урахуванням стратегії застосовувати ІТ-технології: через Інтернет вивчати нові ринки, завойовувати нових споживачів та уніфіковувати процеси.

У кінці 1990-х років, коли відірваність ІТ-відділів від бізнесу почала відчуватися дуже гостро, з'явилася нова посада — директор з інформаційних технологій. Він не тільки знав ІТ, а й розумів, як їх використати з урахуванням стратегії підприємства. Він став "посередником" між бізнес-підрозділами та ІТ-відділом. Його цікавили не стільки самі технології, скільки можливість з їх допомогою забезпечити бізнесу конкурентні переваги. А тим часом наступала епоха глобалізації. Перед ІТ-керівниками постали нові завдання: інтегрувати та стандартизувати процеси великої кількості підрозділів компанії, у тому числі регіональних.

На сьогодні найбільше цінуються ІТ-директори, які володіють навичками аналітичної роботи, створення організаційної структури та можуть вибудувати цілісну ІТ-систему, пристосовану до умов глобального росту. У майбутньому особливо цінуватимуться ІТ-директори, які розуміють, як саме компанія могла б використати великий обсяг накопиченої нею інформації. Ось що сказав ІТ-директор глобальної компанії, яка виготовляє товари масового попиту: "Зараз відбувається масовий інформаційний бум, але ми знаємо, як завдяки величезному обсягу даних, які ми збираємо, обійти конкурентів на ринку. Ми по-новому обмінюємось ідеями, взаємодіємо зі споживачами, враховуємо їхню думку".

До початку нового тисячоліття типовий фінансовий директор був головним чином бухгалтером: він відповідав за цифри, за об'єктивну оцінку економічних результатів роботи підприємства та за його фінансовий стан. Нині фінансовий директор повинен також допомагати генеральному директору приймати рішення з багатьох важливих питань: шукати перспективні напрями розвитку, оцінювати їх стратегічні та фінансові переваги, а також ризики.

Фінансовим директорам майбутнього доведеться відповідати за фінансове здоров'я підприємств, що розташовані в різних куточках земної кулі та працюють у різних часових поясах, а також постійно співпрацювати з людьми з нефінансових підрозділів, які націлені на ріст та міжнародну експансію. У майбутньому найважливішими рисами фінансового директора буде вміння мислити глобально та здатність робити активний внесок у посилення конкурентоспроможності організації.

Перед директорами з постачання також поставлене нове завдання: вони відповідатимуть за стабільність, екологічність та етичність ви-

робництва. У майбутньому цим директорам потрібно буде думати про економію і заради цього мати справу з ширшим колом постачальників. Вони відповідатимуть за логістику та перевезення продукції від виробників з віддалених регіонів, враховуючи форс-мажорні обставини, які можуть серйозно вплинути на витрати.

У сучасному світі компаніям доведеться часто коригувати свої бізнес-моделі. Щодо директорів з постачання, то вони мають удосконалювати схеми поставок, для чого потрібні будуть неабиякі організаційні навички. Відповідно до того, як збільшуватиметься обсяг глобального продажу і його важливість для конкурентоспроможності бізнесу, збільшиться і цінність досвіду роботи в різних країнах. Великою превагою є знання ринків, що розвиваються, на яких іноді можливо досягти успіху тільки завдяки принципово новим рішенням.

Необхідно зупинитися на еволюції посадових обов'язків генерального директора. Передусім генеральний директор тепер мало де відбирає членів ради директорів, тепер це роблять самі ради. Та все частіше вже самих генеральних директорів пропонують не їх попередники, а ради директорів, робота яких стає все більш важливою та відповідальною.

По-друге, в кандидатах все більше цінується комунікабельність та здатність співпрацювати. Найважливішим вважатиметься вміння бути "обличчям" компанії та викликати довіру громадськості. Зокрема, генеральний директор має бути добре обізнаним у сфері громадської відповідальності бізнесу.

Отже, про яку б з керівних посад не йшла мова, на перше місце виходять знання бізнесу та вміння керувати людьми. Знання інформаційних технологій виявляється не більше ніж обов'язковим мінімумом. У ролі топ-менеджера успішною буде людина комунікабельна, та, яка вміє стратегічно мислити та співпрацювати з іншими. І, на нашу думку, майбутнє не за вузькими спеціалістами, а за професіоналами, які добре уявляють роботу підприємства в цілому. Наприклад, при вирішенні питання про вихід на нові ринки, генеральний директор буде звертатися до IT-директора, який повинен сказати, чи готові IT системи до експансії. Які можливі проблеми? Чи вплинуть на бізнес інвестиції в IT?

У майбутньому топ-менеджери будуть не просто очолювати свої напрями, вони братимуть активну участь у керівництві всією компанією, виступатимуть в ролі радників генерального директора з усіх важливих питань. Нині керівник повинен вміти працювати в колективі, робити багато справ одночасно, керувати у демократичному стилі, бути стійким до стресів та слідкувати, щоб його підлеглі не згорали на роботі. Іншими словами, він повинен пристосовуватись до вимог сучасного суспільства.

О. В. КУРОЧЕНКО
д-р екон. наук, проф.
М. О. ЛЕВЧЕНКО
професор
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Для оцінювання економічної безпеки підприємства потрібен відповідний інструмент. Критерій (інтегральний показник) економічної безпеки підприємства має задовольняти такі умови [1]:

- наявність чітких фіксованих меж;
- зіставність різночасових оцінок рівня економічної безпеки одного підприємства, а також підприємств різних галузей;
- простота і доступність методики розрахунку, яка ґрунтується на наявних облікових даних, її універсальність.

Вплив усіх факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, на економічну безпеку підприємства має свій прояв у зміні показників його діяльності.

Для підприємств різних галузей набір показників, які характеризують їх виробничо-фінансову діяльність, буде неоднаковим. Але принципи вибору показників для всіх підприємств є спільними: показники мають бути [1]:

- *по-перше*, надійними;
- *по-друге*, зіставними в різні періоди;
- *по-третє*, узагальнюючими (синтетичними) для своїх груп;
- *по-четверте*, відносно незалежними один від одного для забезпечення адекватності розроблюваної формули.

Необхідно перевірити всі показники на мультиколінеарність і виключити сильнокорельовані. З двох сильнокорельованих факторів виключається менш важливий логічно та слабше пов'язаний з результатом (рівнем економічної безпеки підприємства).

Вихідні критичні значення показників треба трактувати як теоретичні (розрахункові). Реальними ж є значення, що лежать на межі дільниці ризику та дільниці безпеки.

Для промислових підприємств оцінка економічної безпеки є важливою передусім через те, що їх активно задіяний потенціал є визначальним чинником антикризового розвитку, гарантом економічного зростання і підтримки економічної незалежності та безпеки країни. Його втрата пов'язана з непередбачуваними наслідками деіндустріалізації держави, в якій багатогалузева

© О. В. Куроченко, М. О. Левченко, 2013

індустрія є одним з найсильніших засобів зміцнення його єдності.

Стратегія економічної безпеки має включати [2]:

- характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства;
- визначення і моніторинг чинників, які зміцнюють або негативно впливають на стійкість його соціально-економічного стану на короткострокову і середньострокову (3–5 років) перспективу;
- визначення критеріїв і параметрів (допустимих значень) показників, що характеризують інтереси підприємства і відповідають вимогам його економічної безпеки;
- розробку економічної політики, що включає механізми обліку, які впливають на стан економічної безпеки чинників;
- напрями діяльності підприємства відносно реалізації стратегії.

Стратегічне планування є ефективним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей, забезпечуючи вищому керівництву можливість планування виробництва на тривалий період. Воно є основою для прийняття рішень щодо попередження і зниження ризиків [5].

Тактичне планування економічної безпеки має на меті розробку та здійснення тактичної політики підприємства у певній галузі, що забезпечує цілеспрямовану реалізацію конкретних тактичних завдань.

Інформаційні системи управління підприємством, серед яких ключове місце належить системі бухгалтерського обліку, мають організовуватися таким чином, щоб забезпечувати стратегічне й тактичне планування діяльності та унеможливлювати вихід інформації не за призначенням, що й слугує основою економічної безпеки підприємства.

Для інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки можна рекомендувати методику, що ґрунтується на використанні традиційних показників, темпів їх зміни та ймовірності реалізації специфічних ризиків.

Процедура проведення розрахунків складається з таких етапів [2]:

1. Визначення нормативного рівня показників кожної складової економічної безпеки (наприклад, фінансову складову можна охарактеризувати системою показників фінансової стійкості; інформаційну — показниками ефективності інвестицій в інформаційні технології, ефективності володіння інформацією, показниками новизни інформації тощо).

2. Визначення системи цільових показників, сформованої на попередньому етапі, на поточний період, а також визначення темпів їх зміни (вибір того чи іншого показника здійснюється керівництвом підприємства на базі корпоративної стратегії розвитку).

3. Визначення системи ризиків, якими переобтяжено діяльність підприємства, їх перегрупування за складовими та оцінка ймовірності їх реалізації (формування спектру можливих загроз за кожною складовою).

4. Визначення порівняльних індексів за кожним показником у роз-

різі складових економічної безпеки підприємства (під порівняльним індексом слід розуміти співвідношення фактичного значення кожного показника з його нормативним (середньогалузевим) значенням).

5. Визначення рівня економічної безпеки для кожної складової, як добуток темпів зміни показника (не менш ніж за три роки), коефіцієнта вагомості кожного показника в системі оцінки кожної складової, що визначається керівництвом (аналітиком) на основі стратегічних цільових орієнтирів та загальної ймовірності реалізації ризиків цієї складової.

6. Визначення загального показника економічної безпеки певного підприємства як суми оцінки фінансової складової, техніко-технологічної складової, інтелектуальної та кадрової складової, інформаційної складової, екологічної складової, політико-правової складової, силової складової економічної безпеки.

На підставі цих розрахунків аналізують чутливість загального показника реалізації найімовірніших загроз та визначають коефіцієнти еластичності за кожною складовою. Потім формують систему організації економічної безпеки підприємства з урахуванням складових, що мають найбільший вплив.

Загальна методологія оцінки рівня економічної безпеки. Економічна наука розробила, а господарська практика випробувала загальну методологію оцінювання рівня економічної безпеки підприємства (організації). Його пропонується оцінювати на підставі визначення сукупного критерію через зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв, які обчислюються порівнянням можливої величини шкоди підприємству та ефективності заходів щодо запобігання цій шкоді.

Рівень економічної безпеки оцінюється порівнюванням розрахункових значень із реальними величинами цього показника по підприємству (організації), що аналізується, а також (коли це можливо) за аналогічними суб'єктами господарювання відповідних галузей економіки.

Після розрахунку впливу функціональних складових здійснюється функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки за окремими складовими з використанням відповідного алгоритму [3–5]:

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими економічної безпеки. Розподіл об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів.

2. Фіксація здійснених превентивних заходів для запобігання негативним впливам за всіма функціональними складовими економічної безпеки.

3. Оцінювання ефективності здійснених заходів з погляду нейтралізації конкретних негативних впливів за кожною складовою економічної безпеки.

4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів, здійснених для подолання вже наявних і можливих негативних впливів на економічну безпеку.

5. Виявлення неусунених та очікуваних негативних впливів на рівень економічної безпеки і тих, що можуть з'явитися в майбутньому.

6. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на економічну безпеку і запобігання можливим таким впливам.

7. Оцінювання вартості кожного з пропонованих заходів щодо усунення негативних впливів на рівень економічної безпеки та визначення відповідальних за їхню реалізацію.

Результати функціонального аналізу оформлюються у вигляді спеціальної таблиці-карти. Заповнюючи її, негативні явища, що впливають одразу на кілька складових економічної безпеки, враховують окремо для кожної з них, натомість вартість заходів, які повторюються стосовно різних функціональних складових, враховують у бюджеті підприємства (організації) лише один раз.

Отже, оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства (організації) з використанням даних про витрати на запобігання можливим негативним впливам на економічну безпеку та про розміри відверненої і заподіяної шкоди дає об'єктивну (підкріплену економічними розрахунками) панораму результативності діяльності всіх структурних підрозділів (відділів, цехів) з цього питання. Конкретна оцінка ефективності роботи структурних підрозділів того чи того суб'єкта господарювання щодо економічної безпеки має здійснюватися з використанням таких показників [4]:

- витрати на здійснення заходу;
- розмір відверненої шкоди;
- розмір заподіяної шкоди;
- ефективність здійсненого заходу (як різниця відверненої та заподіяної шкоди, поділеної на витрати на здійснення заходу).

Для більшої наочності та зручності користування зазначені показники доцільно подавати у формі простої таблиці.

Література

1. *Горфінкель В. Я., Швандар В. А.* Малий бізнес. Організація, економіка, управління: Навч. посіб. для студ. вузів. — 2-ге вид., переробл. і допов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 430 с.
2. *Зубов М. І., Зубов Р. М.* Безпека підприємницької діяльності: Нормативно-правові документи комерційного підприємства, банку.
3. *Кальман О. Г.* Проблеми боротьби з корупцією на сучасному етапі державотворення // Вісн. Акад. правових наук України. — 1999. — № 1 (16). — С. 197–202.
4. *Левченко М. О.* Менеджмент безпеки: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2010. — 276 с.
5. *Минцберг Г.* Стратегический процесс: Пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; под. ред. Ю. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
6. *Прыгунов П. Я.* Менеджмент безопасности предпринимательства. — К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002.

М. С. ДУЧЕНКО
докторант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇХ ОЦІНКА

Нині умови функціонування підприємств повністю змінилися. Головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності.

Усе це зумовлює необхідність заново переглянути традиційні аксіоми організації підприємств.

Раніше незаперечна перевага процвітаючих підприємств — стійка організаційна структура — нині перетворюється на недолік, оскільки надто інерційна організація не дає можливості миттєво реагувати на зміну вимог ринку. Здатність підприємства швидше й легше адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, запропонувати нові продукти та послуги раніше за своїх конкурентів стає головним козирем у безкомпромісній конкурентній боротьбі. Більше того, в діяльності сучасних підприємств проглядається певне зрушення від власне виробництва до сфери послуг.

В сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку залежить від можливостей перетворення ключових процесів підприємства в стратегічні ініціативи, спрямовані на якомога більш повне задоволення вимог замовника, і загалом, на гнучке відстеження і прогнозування змін до кон'юнктури ринку. Новітніми прикладами таких ініціатив є перебудова, або реінжиніринг та інновація (process innovation), процесів діяльності підприємства. Зазначені приклади пов'язані з широким розвитком та використанням нових інформаційних і комунікаційних технологій (НИТ/НКТ) для управління людськими ресурсами та планування майбутньої діяльності підприємства, моделювання та оптимізації процесів взаємодії (кооперації та координації) між різними агентами (фахівцями та підрозділами) підприємства.

Для вирішення цієї проблеми необхідно переглянути концептуальні основи вітчизняного менеджменту якості. Динамізм змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та вимоги сучасної парадигми управління якістю вимагають від підприємств упровадження систем менеджменту якості, які ґрунтуються на системно-інтегрованих (процесних) засадах. Це передбачає перехід від управління якістю продукції та окремих дискретних операцій на підприємстві до управління якістю бізнес-процесів, а також використання превентивних методів менеджменту

© М. С. Дученко, 2013

якості. Метою управління якістю бізнес-процесів на підприємстві стає як підвищення споживчої цінності продукції для максимального задоволення споживачів, так і підвищення ефективності процесів закупівлі, виробництва та збуту за умови забезпечення зниження вартості кінцевого продукту. Оптимізація якості бізнес-процесів в умовах трансформаційної економіки стає головним фактором забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств [3].

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності — від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

Управління бізнес-процесами — сукупність методів і засобів впливу суб'єктів управління підприємства шляхом планування, організовування, мотивування та контролювання на розробку продуктів, маркетинг і збут, постачання, виробництво, сервіс, доставку, забезпечення з метою задоволення вимог клієнтів та підвищення ефективності господарювання підприємства.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів: перший тип — це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід; другий тип становлять вторинні клієнти, що перебувають поза процесом і одержують вторинні виходи, третій тип — непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відбивається на них. Четвертий тип клієнтів — зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу, — дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (п'ятий тип). Ці категорії необов'язково присутні кожна окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються.

Основні категорії бізнес-процесів, що найчастіше трапляються в організаціях, такі [4]:

• розробка продуктів — охоплює процеси обробки вимог, потреб і очікувань замовників і розробки продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам;

• маркетинг і збут — реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування і документація. Процеси збуту включають залучення нових і обслуговування наявних замовників, а також усі процеси, пов'язані з продажем товарів;

• постачання — полягає у придбанні матеріалів і послуг;

• виробництво — процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту. В обслуговуючих організаціях включає процеси, за допомогою яких замовнику надаються послуги;

• сервіс — усі післяпродажні види діяльності, що виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації проданих раніше продуктів;

• доставка — процеси з перевезення й доставки продуктів до замовника;

• управління — процеси стратегічного управління, бізнес-планування і фінансового контролю;

• забезпечення — процеси, що забезпечують управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси.

На кожному підприємстві можна виокремити два основних взаємозалежних метапроцеси [3].

По-перше, метапроцес управління бізнес-процесами чітко виявляється в організаціях, що усвідомили необхідність і перейшли до цілеспрямованого управління своїми бізнес-процесами. Цей метапроцес спрямований на досягнення режиму відмовостійкої роботи організації; про такі підприємства кажуть, що вони працюють, "як годинник".

По-друге, метапроцес удосконалення бізнес-процесів на більшості підприємств хоча й існує під тиском зовнішніх обставин, але здійснюється неорганізовано (стихійно). Лише ті організації, що включають удосконалення бізнес-процесів у свою стратегію, розробляють методологію і техніку здійснення змін, відслідковують їхнє впровадження й успішно переборюють бар'єри організаційних змін, можуть говорити про управління цим найважливішим метапроцесом. Виконуючи цей метапроцес, організація, подібно до живого організму, через саморозвиток і самовдосконалення знаходить свій власний шлях у конкурентній боротьбі.

Розрізняють якісні й кількісні параметри бізнес-процесу. Якісними параметрами процесу прийнято вважати результативність, ефективність і адаптивність. Результативність описує співвідношення отриманого результату і того, чого хочуть або очікують замовники. Результативність можна підвищити через поліпшення якості продуктів або послуг (виходів), які підприємство поставляє на ринок. Залежно від ситуації результативність може бути підвищена шляхом перепроектування процесів або продуктів і послуг.

Ефективність показує, наскільки добре виконуються процеси. Більша ефективність може бути досягнута тільки через поліпшення процесів. Основними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є: кількість реалізованої за певний період продукції заданої якості, кількість споживачів продукції, кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за визначений інтервал часу, витрати на виробництво продукції, тривалість виконання типових операцій, капіталовкладення у виробництво продукції.

Адаптивність свідчить про те, наскільки добре процес здатний реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

До кількісних параметрів бізнес-процесу належать продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів: продуктивність — це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході; тривалість — це час, який необхід-

ний для виконання процесу, або, іншими словами, проміжок часу між початком процесу і його завершенням; вартість процесу — це сукупність усіх витрат у грошовому вираз, які необхідно здійснити для одноразового виконання процесу.

Управління змінами бізнес-процесів у контексті реалізації стратегії має включати такі етапи [4]:

1. Визначення ключових факторів успіху для реалізації стратегії.

2. Визначення системи стратегічних змін та ключових стратегічних змін.

3. Визначення, опис та регламентація бізнес-процесів організації з метою формалізації існуючої моделі бізнесу.

4. Узгодження ключових бізнес-процесів та ключових факторів успіху.

5. Аналіз та ранжування бізнес-процесів.

6. Визначення напрямів та змісту змін бізнес-процесів.

7. Формування повного переліку документації для управління — регламенти, посадові інструкції, положення.

8. Управління реалізацією змін бізнес-процесів.

Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві, пов'язане із тактикою та стратегією, дає можливість оптимізувати використання ресурсів підприємства, забезпечує необхідний успіх у конкурентній боротьбі на ринку.

Література

1. *Конституція* України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. — К.: Україна, 1996. — 54 с.
2. *Господарський* кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р.
3. *Безгін К. С.* Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: Автореф. ... дис. канд. наук: 08.00.04. — Приазовський держ. техн. ун-т Мінва освіти і науки України. — Маріуполь, 2009.
4. *Сокирник І.* Управління бізнес-процесами в системі реалізації стратегії розвитку // Матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://conftiapv. at.ua/publ/onf_14_15_zhovtnja 2010

М. О. ЛЕВЧЕНКО
професор
М. С. ДУЧЕНКО
докторант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ

Туризм є важливою галуззю світового господарства, при цьому останніми роками для деяких країн розвиток туристичного сектору почав відігравати визначальну роль для їх економіки. Щорічно туристичні центри по всьому світу відвідують сотні мільйонів людей.

Україна має багатий природно-кліматичний та історичний потенціал, ефективне використання якого дасть можливість значною мірою розширити сегмент пропонованих туристичних та рекреаційних послуг у нашій країні. З розвитком туристичного та рекреаційного комплексу Україна отримає новий імпульс для економіки регіонів, які мають достатній потенціал для зростання сфери туризму, але не є економічно благополучними.

Розвиток туризму в регіонах України вимагає не тільки значних зусиль з боку державних органів влади, а й великих фінансових вкладень. Тому заходи, що стимулюють туристичний сектор економіки, мають носити адресний характер. Необхідно вибрати регіони, які одночасно володіють унікальними і багатими туристичними ресурсами і мають складнощі в соціально-економічному розвитку. Саме в цьому випадку туризм може стати додатковим економічним стимулом і джерелом доходів для населення. Адресний підхід у розвитку туризму вимагає відповідного обґрунтування з точки зору його перспектив і впливу на рівень життя населення.

Слід зазначити, що дослідження у сфері туризму, як правило, здійснювалися і здійснюються у двох принципово різних напрямах [3].

Першим напрямом є аналіз туристичних ресурсів регіонів, розробка стратегій розвитку туризму, проектування курортів, оцінка з економіки туристичних підприємств. Проблеми такого роду знайшли своє відображення в різних наукових дослідженнях, що проводяться щорічно в інтересах державних і регіональних органів державної влади, та працях різних дослідників, наприклад, А. Б. Алчагірова, Є. С. Богомолової, Д. К. Ісмаєва та ін. Другим напрямом є прогнозування й оцінка економіки регіонів. Цій проблематиці щорічно присвячені десятки наукових праць.

Однак, найцікавіша з точки зору дослідження тема розташована на

© М. О. Левченко, М. С. Дученко, 2013

стику цих двох напрямів, тобто використання математичних методів при оцінці ролі та перспектив розвитку туризму та його впливу на соціально-економічну ситуацію в регіонах. Результати цього напряму можуть бути практично застосовані на різних рівнях державного управління з метою аналізу та вироблення заходів для стимулювання сфери туризму на конкретних територіях, оцінки їх ефективності. У цілому, такий напрям мало вивчено. Роботи у цій галузі стосуються, як правило, оцінки конкретного локального ефекту і не є системними.

Перехід економіки України до ринкових відносин зумовлює необхідність змін у системі управління туристичною діяльністю не тільки в регіонах, а й в Україні, особливо в плануванні діяльності цих підприємств та оцінки результатів.

Слід зазначити, що стратегічне планування на рівні туристичного підприємства при адміністративно-командній системі управління не здійснювалося через причини відсутності необхідності в ньому за умов відносно стабільного зовнішнього оточення підприємств. Безумовно, плани розвитку туристичних підприємств на довгостроковий період складалися, але при цьому використовувався метод екстраполяції, і неухильно дотримувався принцип директивності. Нині трансформаційні процеси в економіці України детермінували зміну філософії туристичного бізнесу, поведінки суб'єктів господарювання, перетворення в системі управління підприємствами. Крім того, реформаторські перетворення зумовили необхідність у "погляді в майбутнє", тобто в стратегічному мисленні керівництвом щодо діяльності туристичного підприємства.

Разом із тим, нинішнє планування туристичної дільяності підприємств майже не враховує підприємницького ризику, недостатньо опрацьовуються альтернативні варіанти різних планових рішень, планування здійснюється в усіченому вигляді, а в деяких крупних акціонерних підприємствах планування ведеться за підрозділами у вигляді фінансового плану. На більшості туристичних підприємств практично відбулася заміна процесу планування виробничо-господарської діяльності розробкою бізнес-планів, при цьому під бізнес-планом розуміється план поточної діяльності, що суперечить процесу планування.

У плануванні діяльності туристичних господарств відсутня ув'язка із загальною стратегією всього підприємства в цілому. Планування йде, з одного боку, старою доріжкою, з другого — кожне підприємство намагається знайти свій бізнес. Немає загальної стратегії розвитку, немає єдиного плану.

У результаті зростають збитки, заборгованість до бюджету, виникають інші негативні явища.

Часто планові рішення ухвалюються тільки з урахуванням внутрішнього середовища і майже не враховують навколишнє або зовнішнє. Туристичні підприємства належною мірою не використовують ринкових підходів і методів стратегічного планування і не можуть не тільки впливати на ринок, а й адаптувати свої можливості до постійно змінного середовища.

Кожне туристичне підприємство, що працює в умовах ринкової економіки, прагне забезпечити собі довгострокову реалізацію туристичних послуг як заставу постійного прибутку. Для цього воно розробляє довгострокову програму дій, адекватну:

а) кон'юнктурі ринку туристичних послуг;
б) конкуренції на ринку туристичних послуг;
в) власним ресурсним можливостям.

Така програма відображає стратегію туристичних підприємств.

Стратегія — це узагальнююча модель тривалих дій, необхідних підприємству для досягнення поставлених цілей за наявних можливостей.

Відносно економічної організації стратегія — це сукупність її головних цілей і основних способів їх досягнення [4]. Розробляючи стратегію дій, туристичне підприємство визначає загальні напрями діяльності.

Основним завданням стратегічного планування в туристичній діяльності є розроблення та впровадження в дію нових туристичних послуг, розробка турів та організаційні зміни у складі структури управління, необхідних для забезпечення життєдіяльності підприємства.

Отже, туризм на сьогодні може стати додатковим джерелом доходів регіональних бюджетів в Україні. Однак, для динамічного розвитку туристичної галузі потрібне залучення значних фінансових ресурсів, у тому числі, спрямованих на розвиток інфраструктури. Такого роду ресурси складно залучити в регіон без державних гарантій чи механізмів співфінансування заходів. З метою вибору найперспективніших точок росту регіональної сфери туризму необхідно використовувати комплексний або системний підхід, який дасть змогу, з одного боку, визначити відповідні регіони з точки зору розвитку туризму, з другого — регіони, в яких загальний соціально-економічний ефект буде максимальним. Так само необхідно провести обґрунтування оціночних та прогнозних розрахунків, що дають підстави зробити висновок про ефективність державного фінансування розвитку туризму та туристичної інфраструктури.

Література

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 248 с.
2. *Владимирова Л. П.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. — М.: Дашков и К°, 2000. — 308 с.
3. *Зінь Е. А.* Планування діяльності підприємства: Підруч. / Е. А. Зінь, М. О. Турченюк. — К.: Професіонал, 2004. — 320 с.
4. *Минцберг Г.* Стратегический процесс: Пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; под. ред. Ю. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.

В. В. БАЄВ
докторант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Туристична індустрія значно впливає на розвиток ключових галузей економіки і є одним з найприбутковіших видів бізнесу в світі. За даними Всесвітньої туристичної організації, вона використовує приблизно 7 % світового капіталу, прямо або опосередковано забезпечує кожне 16-те робоче місце, обумовлює 11 % світових споживчих витрат і 5 % усіх податкових надходжень. Для прискореного розвитку туристичної індустрії в Україні необхідно створити ефективну систему управління туристичним бізнесом. Одним з напрямів ефективного управління має стати формування політики управління якістю підприємств туристичної індустрії.

Проблемами розвитку туристичної галузі займалися вітчизняні вчені: Г. Л. Азоєва, М. А. Ананьєва, Ю. Н. Арінцева, М. Б. Біржакова, Н. В. Буторова, Д. К. Ісмаєва, П. М. Зачиняєва, В. А. Квартальнова, М. Е. Нємоляєва, Р. А. Фатхутдінова, Л. Ф. Ходоркова, А. Ю. Юданова та багато інших.

Державне регулювання туристичної індустрії спрямоване на забезпечення якості обслуговування відповідно до міжнародних стандартів. З цією метою на початку 2012 р. у Берні між керівництвом Швейцарської федерації туризму та Радою з питань туризму та курортів було підписано протокол, за яким визначено основні заходи із впровадження в Україні європейської системи оцінки якості послуг в індустрії гостинності Q-label. Ця система була розроблена в 1997 р. у Швейцарії, а в 2007 р. вона була рекомендована HOTREC (Європейською асоціацією готелів і ресторанів) як єдина система якості для індустрії гостинності Європи. На сьогодні система діє в таких країнах, як Німеччина, Австрія, Люксембург, Греція, Латвія, Бельгія, знак якості отримало ряд підприємств Італії.

Рішення швейцарської сторони передати Україні право самостійно визначати рівень якості послуг у рамках загальноєвропейської системи свідчить про міжнародне визнання реформ української туристичної індустрії у сфері менеджменту якості [4, *1*].

Комплексне управління якістю обслуговування туристів має включати такі складові:

- управління якістю передпродажного обслуговування, починаючи з моменту звернення клієнта в туристичну фірму до придбання ним путівки;
- управління якістю туристичних перевезень;

© В. В. Баєв, 2013

- управління якістю проживання туристів;
- управління якістю харчування туристів;
- управління якістю загального обслуговування відпочинку туристів відповідно до змісту туристичного туру.

Таким чином, якість обслуговування туристів є складним економічним об'єктом управління, що складається з сукупності незалежно функціонуючих підсистем.

Керівництво підприємств туристичної індустрії має визначити та документально оформити політику у сфері якості, яка передбачає визначення завдань, основних напрямів і цілей туристичної організації у сфері якості [5, *146*].

У системах менеджменту якості застосовуються такі види документів:

• документи, що надають погоджену інформацію про систему менеджменту якості організації, призначену як для внутрішнього, так і зовнішнього користування; до таких документів належать керівництво з якості;

• документи, що описують, як саме система менеджменту якості застосовується до конкретного туристичного продукту, проекту або контракту; до такого типу документів належать плани якості;

• документи, що встановлюють вимоги — документи, що встановлюють технічні вимоги;

• документи, що містять рекомендації або пропозиції; до такого виду документів належать методичні документи;

• документи, що містять інформацію щодо послідовності виконання дій та процесів; такі документи можуть включати документовані процедури, робочі інструкції;

• документи, що містять об'єктивні свідоцтва виконаних дій або досягнутих результатів; до таких документів належать записи.

Кожна фірма визначає обсяг необхідної документації і її носіїв. Це залежить від таких факторів, як вид і розмір туристичної фірми, складність і взаємодія процесів, складність послуги.

Документації забезпечення менеджменту якості підприємства туристичної індустрії включають документи з якості та документи з підтвердження якості й підтвердження поліпшення якості.

Документація з якості включає: документацію із планування якості (стратегічного й оперативного); документацію з управління якістю (політика та цілі у сфері якості, керівництво з якості, документовані процедури управління), в яких сформульовані цілі і завдання у сфері якості, описана система управління на основі якості, організаційні процеси з урахуванням вимог ІСО 9001-2001. До документаційного забезпечення менеджменту якості підприємств туристичної індустрії належать також документи, що регламентують вимоги до туристичних послуг, процесів їх надання та контролю (внутрішні нормативні й технічні документи, і зовнішні нормативні й технічні документи).

Відповідальність за впровадження та дотримання основних положень політики якості туристичної фірми несуть її власники та керівництво. Саме вони, використовуючи основ-

ні методи та функції менеджменту, мають забезпечити її роз'яснення і доведення до всіх структурних підрозділів і працівників підприємства туристичної індустрії.

Політика у сфері якості туристичних послуг має бути спрямована на реалізацію таких основних завдань: задоволення споживача з погляду професійних стандартів та етики, безперервне підвищення якості послуги, облік вимог суспільства і захисту навколишнього середовища, ефективність надання послуги.

Реалізація основних завдань із дотримання політики якості при наданні підприємством туристичних послуг має бути покладена на обслуговуючий персонал, діяльність якого пов'язана з виявленням і реєстрацією претензій, скарг, рекламацій з боку споживачів послуг; здійсненням заходів, спрямованих на їх усунення та попередження.

На керівництво туристичної фірми та керівників її структурних підрозділів має бути покладена відповідальність за управління системою внутрішнього аудиту та системою перевірки дотримання та виконання управлінських рішень політики якості організації [3, *167*].

У системі якості мають бути чітко визначені повноваження, відповідальність і взаємодія всього персоналу туристичної організації, виконання послуг і контролю діяльності, що впливає на якість послуг.

Систему якості, розроблену відповідно до вимог міжнародних стандартів серії ICO 9000, періодично має аналізувати керівництво сервісної організації для того, щоб можна було переконатися у її відповідності встановленим вимогам та ефективності. Аналіз, що проводиться керівництвом, зазвичай включає оцінку результатів внутрішніх перевірок, що проводяться представниками керівництва, відповідальними за функціонування системи [2, *216*].

Для досягнення цілей у сфері якості керівник суб'єкта туристичної індустрії має визначити структуру системи ефективного управління. Сервісна організація має визначати вимоги до внутрішньої перевірки якості надання туристичних послуг, забезпечити необхідними засобами контролю і призначити спеціально навчених співробітників для її проведення.

Система внутрішнього аудиту якості надання туристичних послуг має включати контроль, оцінку якості обслуговування туристів, яку повинен проводити персонал, не відповідальний за виконання робіт.

Кожний суб'єкт туристичної індустрії, задіяний у процесі надання туристичних послуг, окремо розробляє документально оформлену систему якості, що забезпечує відповідність послуги встановленим вимогам. Документаційне забезпечення системи управління якістю має включати: плани та керівництва з якості; перелік необхідного контрольно-вимірювального та технологічного обладнання, матеріальних ресурсів, положення та інструкції з підбору кваліфікованих кадрів для забезпечення необхідної якості послуг; визначення прийнятних стандартів з погляду закладених у них показників і вимог, у тому числі вимоги, що містять суб'єктивний елемент; звіти з якості туристичних послуг.

Менеджмент якості турагента, як суб'єкта туристичної індустрії, передбачає ефективну взаємодію зі споживачем, яка включає інформацію щодо: характеристики туристичної послуги, доступності та витратах часу на її надання; очікуваної вартості туру; співвідношення між якістю послуги, умовами її надання та вартістю; можливості впливу споживачів на якість послуги; адекватних і досяжних засобів для ефективного спілкування споживача з турагентом; можливості отримання оцінки якості послуги споживачем; встановлення взаємозв'язку між запропонованою послугою і реальними потребами споживача.

Сервісна організація повинна встановити процедури розробки, затвердження, ведення і забезпечення всіма документами і даними, що належать до системи менеджменту якості. Документація має бути розглянута і затверджена повноважною особою до її введення в дію. Усі складові, вимоги і положення системи якості, прийняті суб'єктом туристичної індустрії, мають бути систематизовані, впорядковані та документовані у вигляді планів, методик, стандартів, інструкцій і протоколів.

Якість туристичного продукту характеризується якістю послуг і культурою обслуговування. Якість виражається через систему показників, що відображають різні види діяльності із обслуговування туристів.

На якість туристичного обслуговування впливають такі фактори: політика держави у галузі туризму; гнучкість системи керування; рівень капітальних вкладень у розвиток інфраструктури; природно-кліматичні умови; культурно-історичні цінності; психологічні; специфічні потреби туристів; компетенція персоналу підприємства туристичної індустрії; культура праці та поведінки співробітників; імідж підприємства [1, *34*].

Література

1. *Гамов В. Г., Старичкова Н. В.* Менеджмент качества и оценка соответствия в туризме. — Владивосток: Изд-во Владивост. гос. ун-т эконом. и сервиса, 2010.
2. *Гуляев В. Г.* Контракты, договоры, соглашения и формуляры в туристской деятельности: Учеб.-практич. пособие. — М.: ПРИОР, 1998. — 336 с.
3. *Дехтярь Г. М.* Лицензирование и сертификация в туризме. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 256 с.
4. *Европейская* система качества будет внедрена в Украине // proHotelia Гостиничный бизнес on line// http:// prohotelia.com.ua/2011/02/q-label/
5. *Папирян Г. А.* Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). — М.: Экономика, 2000. — 207 с.

М. О. ЛЕВЧЕНКО
професор
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

В. М. ЛЕВЧЕНКО
нач. відділу соц. забезпечення, м. Київ

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В основу ефективності управління торговельним підприємством нами запропоновано взяти базові економічні теорії і прикладні аспекти управління підприємствами. За мету створення концепції ефективної діяльності мають науковий і практичний зміст.

Науковою метою є розвиток теорії і методології організації торгівлі на макро- і мікрорівні відповідно до нових науково-технічних, соціальних і економічних умов в інформаційному суспільстві. Практична ціль — це оцінка стану, діагностика виробничо-торговельних систем, аналіз проблемних місць і вироблення рекомендацій по їх вирішенню і наближенню до ефективної торговельної діяльності [1].

Ефективна торговельна діяльність має ґрунтуватися на встановленні оптимальних пропорцій у використанні факторів виробництва, логістичних і маркетингових взаємозв'язках та солідарної відповідальності всіх елементів ланцюгів цінностей за конкурентоспроможність товарів та послуг при спільній участі партнерів у процесі розвитку системи в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Розвиток системи і її ділової активності передбачає, з нашої точки зору, врахування таких базових постулатів [3]:

- гармонізації торгівлі і ринку з навколишнім середовищем;
- гармоній стабільності і змін;
- гармоній якості і вартості елементів та процесів;
- гармоній основних і забезпечуючих функцій і відповідних їм елементів структури системи;
- гармоній між керуючими і керованими компонентами;
- гармоній людських відносин;
- гармоній інтересів і стимулів.

Першим постулатним положенням концепції, що пропонується, є побудова взаємовідносин споживача і виробника, спрямована на задоволення потреб суспільства і підвищення багатства його членів у гармонії з навколишнім середовищем. Забезпечення цієї гармонії потребує перегляду процесу прийняття рішень, планів і програм та орієнтації їх на динаміку конкурентної раціо-

© М. О. Левченко, В. М. Левченко, 2013

нальності, спрямованої на постійне вдосконалення. Під конкурентною раціональністю розуміється принцип прийняття рішень на насиченому конкурентами ринку [2].

Для реалізації першого постулату забезпечуючими принципами мають стати: синхронізація; динамічність; інтеграція при оптимальній спеціалізації.

Другий постулат ефективної діяльності торговельної корпорації передбачає збереження сталості системи при внесенні змін, необхідних у ході пристосування до зовнішнього середовища. В основу забезпечення стабільності покладено певні принципи: принцип обліку нерівноважного стану; принцип самоорганізації, тобто віддалення від хаосу (за рахунок зростання складності процесів і зменшення процесів, що порушують динамічну рівновагу); принцип синергетики як основа самоорганізації [2].

Іншою стороною названого постулату ефективної діяльності є схильність до змін корпоративної системи та її елементів.

Третій постулат ефективної торговельної діяльності — гармонія якості й цінності елементів і процесів (потоків) — ґрунтується на теорії функціонально-вартісного аналізу та управління. При цьому особливо важливим стає взаємодія міждисциплінарних механізмів (головним чином, наприклад, маркетингу і логістики) [2].

Четвертий постулат ефективної торговельної діяльності — гармонізація основних і забезпечуючих функцій і структури торговельної корпорації — пов'язані безпосередньо з поняттям і принципами організації і дезорганізації [2].

П'ятий постулат — оптимізація між керуючими і керованими складовими — опирається на такі закони: закон рівноваги і закон розходження [2].

Шостий постулат — гармонія людських відносин має пряме відношення до ефекту синергії. Причому, стосується це як комерційної синергії з врахуванням відносин між працівниками, так й інших форм її прояву [2].

Сьомий постулат пропонованої концепції ефективного виробництва — гармонія інтересів і стимулів — безпосередньо пов'язаний з організаційною культурою підприємства, цільовими постановками персоналу, вихованням і системою заохочення працівників [2].

Розглянуті постулати концепції "ефективного виробництва" можуть бути реалізовані лише при використанні визначеної бази знань з урахуванням перспектив її розвитку.

Особлива роль у складі цих знань, на нашу думку, належить маркетингу і логістиці з їх інструментарієм забезпечення ефективної діяльності. Вирішуючи проблему конкурентоспроможності і виживання торговельно-виробничих систем, при формуванні стратегії і тактики в обов'язковому порядку доводиться враховувати дії центробіжних і центростримких сил у системі взаємовідносин учасників логістичних ланцюгів.

Таким чином, на нашу думку, забезпечення ефективного функціонування логістичного ланцюга в умовах розвитку ринкових відносинах у вітчизняному виробництві і

торгівлі неможливе без урахування двох головних джерел ефективності: стійких зв'язків (добровільного партнерства); запобігання невиробничих витрат (у тому числі, на основі спільного планування).

Концепція загальних логістичних витрат ґрунтується на уявленні про те, що вони включають в себе всі необхідні витрати для забезпечення логістики (від закупівлі ресурсів до збуту готового продукту) з врахуванням протилежності факторів, які діють на різні види витрат [5].

На сьогодні актуальним стало завдання створення ефективної системи витрат на логістику, в основу якої доцільно закладати принцип функціонального підходу. Початкова позиція такого підходу — бажаний рівень сервісу і відповідні витрати. При цьому основною вимогою до сервісу залишаються: доступність, функціональність, надійність. Але при максимізації рівня сервісу по всіх параметрах мінімум витрат забезпечити дуже складно, тобто виникає необхідність компромісів.

Перевага у стратегії логістики ґрунтується на узгодженні своєї (тобто підприємства) компетентності з очікуваннями (запитами) споживачів (передусім найважливіших клієнтів або груп клієнтів). Іншими словами, необхідний розумний компроміс між витратами та якістю. Потрібно мати на увазі, що раціональною може вважатися логістична система, яка характеризується трьома складовими: оперативною реакцією на запити; вбудованим механізмом контролю над змінами; механізмом контролю над змінами; мінімізацією потреб у запасах.

Щоб досягнути побудови раціональної логістичної системи, потрібно не тільки переглянути принципи організації всіх видів обліку та оцінки альтернативних варіантів конфігурації торговельно-виробничих процесів.

При цьому інтеграція загальних витрат має здійснюватися на основі одночасного аналізу просторових і часових аспектів конкретних торговельно-виробничих процесів. Крім цього, обов'язковою умовою може розглядатися групування витрат за функціями (наприклад, транспортування та управління запасами) з урахуванням ступеня невизначеності за функціональними циклами. Обов'язковою умовою вибору стає облік якісних параметрів обслуговування. По кожній із функцій є свої діапазони розсіювання, тому оптимізація має орієнтуватися на мінімум загальних витрат з урахуванням ризику по кожній функції [6].

У ролі критерію завершення процесу вдосконалення логістичного обслуговування має розглядатися умова оптимізації на зразок:

MR = MC (як орієнтир планування),

де MR — граничні доходи,

MC — граничні витрати.

Аналіз і оптимізацію (на основі інтеграції витрат) необхідно розглядати як обов'язкову складову підготовки до проектування бізнесу. При цьому базовою позицією сервісної політики стає аналіз конфігурації підприємства і його логістичного ланцюга, що забезпечує мінімум загальних витрат.

Отже, важливим фактором ефективної діяльності торговельно-виробничого підприємства і його ло-

гістичної системи слугує граничний рівень обслуговування, тобто сервісні можливості з мінімумом загальних витрат при заданому рівні доступності запасів. Тому для зменшення дії відцентрових сил у логістичній системі оцінювання потенційних модифікацій логістичної системи має проводитися на основі аналізу чутливості ефективності логістичної системи до зміни значущих факторів [5].

Література

1. *Апопій В. В. Міщук І. П.* Організація торгівлі. — К., 2005.
2. *Башнянін Г. І., Лазур П. Ю., Медведєв В. С.* Політична економія: Навч. посіб. — К.: Вид-во "Ніка-Центр Ельга", 2000. — 527с.
3. *Бланк И. А.* Торговый менеджмент. — К.: УФИМБ, 1997.
4. *Коружинець О.* Патентування торговельної діяльності // Нова бухгалтерія — 2006. — 17 квіт. — С. 24.
5. *Левченко М. О.* Організація і технологія торговельної діяльності: Курс лекцій для самостійного вивчення дисципліни. — К.: МАУП, 2010. — 224 с.
6. *Марцин В. С.* Економіка торгівлі. — К., 2006.

Н. М. ЛЕВАНДОВСЬКА
докторант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА ОСНОВНІ ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

На результати діяльності підприємств впливають численні та різноманітні фактори. Для точнішого виявлення ролі окремих факторів необхідно згрупувати їх за відповідними ознаками. Класифікація в будь-якому дослідженні має істотне значення. Вона допомагає глибше розкрити зміст процесів чи явищ, їх внутрішні зв'язки і залежності, визначити тенденцію розвитку процесів чи явищ.

В економічній літературі фактори виробництва групуються за різними ознаками.

Принципи групування факторів, які рекомендуються в літературі, мають ряд істотних недоліків: вони або не охоплюють усіх факторів, або допускають їх повторюваність у різних групах. Іноді під час групування порушується принцип економічної однорідності, мають місце то надмірне дроблення, то звуження або спрощення. Надмірна диференціація факторів навряд чи є доцільною, оскільки це часто призводить до додаткових труднощів у плануванні, обліку й аналізі. Недоцільним є й надмірне укрупнення факторів, оскільки воно може перешкоджати пошуку та аналізу резервів [2].

Слід зазначити, що різні фактори відіграють різну роль і мають різне значення для підвищення ефективності виробництва. Це визнають усі автори, але єдиного підходу до цієї проблеми в літературі з економіки немає.

Звичайно, кожний автор на перший план висуває той фактор чи групу факторів, які він вибрав об'єктом свого дослідження, і оцінює їх роль і значення в загальному обсязі виробництва значною мірою суб'єктивно, без достатнього врахування їх об'єктивних зв'язків і взаємозалежностей.

Зрозуміло, що роль і значення окремих факторів не залишаються постійними. Вони змінюються залежно від різних економічних і конкретно-історичних умов розвитку суспільного виробництва.

Розвиток ринкових відносин змінює сутність та співвідношення різних факторів. Усе це має знайти відображення в теорії і практиці перебудови нашого суспільства, у методиці обліку та аналізу виробництва. Велику роль у цьому відіграватимуть математичні методи економічного аналізу.

З метою логічного впорядкування і систематизації усієї роботи щодо

© Н. М. Левандовська, 2013

пошуку наявних резервів підвищення ефективності виробництва доцільно їх класифікувати в економічному аналізі за ознаками.

Основними завданнями економічного аналізу є [4]:

- об'єктивна оцінка роботи підприємства і його підрозділів через порівняння результатів з витратами;
- виявлення впливу відповідних факторів на показники, які аналізуються, і вивчення причинних зв'язків;
- пошук наявних резервів підвищення ефективності виробництва;
- опрацювання конкретних заходів щодо використання виявлених резервів та здійснення контролю за їх виконанням;
- узагальнення результатів аналізу для прийняття раціональних управлінських рішень.

Ці основні завдання економічного аналізу забезпечують за їх комплексного вирішення досягнення кінцевих результатів — виконання планів, поліпшення й удосконалення економічної роботи і, відповідно, подальшого розвитку підприємств.

Проте ними не вичерпується весь склад завдань аналізу. Можна назвати ще й такі [3]:

- оцінка реальності, напруженості та оптимальності планів і обґрунтованості норм споживання ресурсів;
- виявлення забезпеченості підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами;
- вивчення новацій і сприяння їх поширенню;
- оцінка дієвості поточного контролю на всіх виробничих дільницях;
- дослідження конкурентоспроможності свого підприємства і кон'юнктури ринку.

Як бачимо, понятійний апарат економічного аналізу включає специфічні (що несуть головне змістове навантаження) категорії — ресурси, фактори, причини, резерви виробництва.

Характеризуючи ресурси виробництва у навчальній літературі, як правило, дотримуються загальновживаного за радянських часів поділу їх за складовими на трудові, матеріальні та засоби праці. Проте за ринкових умов цей поділ потребує уточнення й коригування відповідно до світового досвіду, який виокремлює такі групи: трудові, матеріальні, фінансові та земельні ресурси.

Класифікації факторів і резервів виробництва в теорії економічного аналізу завжди приділялося багато уваги, проте й досі на це питання немає однозначної відповіді.

Розглянемо такі визначення:

Фактори — це рушійні сили розвитку процесів і явищ, які відбуваються на підприємстві.

Причини — умови здійснення окремих явищ, які більш глибоко, ніж фактори, розкривають зміни рівня ресурсів і їхнього складу, а також показників роботи; вони деталізують вплив факторів.

Резерви — це невикористані можливості підвищення ефективності виробництва за рахунок поліпшення використання ресурсів унаслідок запровадження певних заходів.

Отже, пошук резервів потребує впровадження досягнень науково-технічного прогресу, наукової організації праці, організаційно-технічних заходів, активного роздержавлення та приватизації, забезпечення конкурентоспроможності колективів і підприємств.

Література

1. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятий. — М. – Минск, 1998.
2. *Фінанси* підприємств: Підруч. / За ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. — К.: КНЕУ, 2003. — 368 с.
3. *Бланк И. А.* Управление прибылью. — 2-е изд., расшир. и доп. — К.: Ника-Центр, Ольга, 2002. — 752 с.
4. *Тарасенко Н. В.* Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. — К.: Алеута, 2003. — 485 с.
5. *Основи* економічної теорії / С. В. Мочерний, С. А. Єрохін, Л. О. Каніщенко та ін.; за ред. С. В. Мочерного. — К.: ВЦ "Академія", 1997.

О. М. СІЧКАР
докторант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПО ВИРОБНИЦТВУ ТОВАРІВ НАРОДНОГО СПОЖИВАННЯ

За нових ринкових умов господарювання всі підприємства одержали повну оперативну самостійність — яку і скільки випускати продукції, з ким співробітничати і кому продавати свої вироби, як організовувати і, відповідно, планувати всі виробничі процеси. Зрозуміло, що ця свобода дій надається для належного врахування кон'юнктури ринку, його потреб і вимог.

Правильно вибрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідні масштабам цієї діяльності прибутки. Тому виробнича діяльність підприємства, врешті-решт, жорстко зумовлюється загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення.

У процесі аналізу виробничої діяльності підприємства потрібно розглянути такі питання [1]:

а) якість планування виробництва, напруженість і обґрунтованість планів діяльності як у цілому, так і окремих виробничих підрозділів;

б) оцінка виконання планів виробництв, постачання і реалізації продукції; динаміки обсягів виробництва;

в) визначення основних факторів, що впливали на загальні обсяги виробництва протягом останніх років і, зокрема, у звітному періоді;

г) взаємозв'язок і взаємозумовленість показників обсягу виробництва, реалізації, асортименту, якості виробів тощо;

д) визначення внутрішньогосподарських резервів зростання обсягів випуску продукції і реалізації, а також розробка заходів щодо їх використання.

Для виконання аналітичного дослідження використовують статистичну звітність про виробництво продукції (форма № 1-п), а також планові матеріали відповідного відділу і бухгалтерські дані (про випуск, відвантаження і реалізацію продукції), інші оперативні дані виробничої діяльності. Бажано також ознайомитись із залишками незавершеного виробництва, готової продукції на складі і товарів відвантажених (форма № 1).

Аналіз обсягів виробництва продукції. Аналіз зазвичай починають з оцінки того, як виконано план виробництва в цілому по підприємству і в розрізі його основних виробничих одиниць, які були рівні виконання

© О. М. Січкар, 2013

по місяцях і кварталах звітного періоду, визначають причини можливих невдач і винних у цьому осіб.

Зважаючи на складне економічне становище в країні, повсюдний спад виробництва, доцільно особливо уважно вивчити динаміку обсягів випуску продукції на нашому підприємстві. При цьому використання натуральних вимірників обсягів випуску продукції найдоречніше, оскільки дає змогу запобігти перекрученням, які заподіює інфляція. Якщо ці вимірники не можна використати, то обсяги вимірюють у незмінних цінах.

Аналізуючи динаміку обсягів виробництва, потрібно обов'язково визначити, які фактори спричинили таку тенденцію розвитку й відокремити ті, що діяли на народногосподарському рівні, тобто були зовнішніми. Справді, у нашому прикладі цементне виробництво, яке дуже пов'язане з будівництвом, зазнало спаду за браком інвестицій у зв'язку з кризою в економіці України [3].

Проте внутрішні фактори заслуговують на увагу не менше. Обсяг виробництва можна збільшити, використовуючи більш коштовні матеріали і, відповідно, піднімати ціну виробів, або, навпаки, збільшувати у складі рецептур дешеві компоненти, а зекономлені дефіцитні спрямовувати на додатковий випуск продукції. Усі заходи щодо розвитку спеціалізації та кооперації також помітно впливають на обсяги виробництва. Регулювання рівня якості та зміни асортименту були улюбленими засобами збільшення обсягів виробництва на підприємствах і в цілих галузях промисловості колишнього СРСР. До речі, сучасний ринок ефективно бореться з цими "хитрощами" простим зниженням попиту.

Аналіз асортименту і структури випуску продукції. Одним із важливих напрямів деталізації обсягу випуску продукції є вивчення його в асортиментно-структурному розрізі [3].

Під *асортиментом* розуміють перелік вироблюваних видів продукції із зазначенням обсягів випуску. Більш вузьким поняттям є *номенклатура* випуску, яка характеризує тільки кількість, різноманітність продукції, що виробляється.

І нарешті, *структура* — це співвідношення окремих виробів у загальному обсязі виробництва, вираженому здебільшого у відсотках. Зміна асортименту порівняно з планом призводить до асортиментних, а структури випуску — структурних зрушень. Загалом ці явища тісно пов'язані один з одним і тому ми маємо єдині асортиментно-структурні зрушення у випуску продукції.

Розрахунок показників виконання плану асортименту здійснюють трьома способами. Перший має назву "спосіб найменшого числа", суть якого — у виборі меншої із двох сум. Інакше кажучи, береться фактична сума, але за умови, якщо вона не перевищує планове завдання. Другий спосіб вимагає брати як загальний показник найменший процент виконання плану серед усіх виробів, тобто 50 %, а у вираженні коефіцієнта — 0,5.

Третій спосіб пропонує знаходити співвідношення кількості виробів з повним виконанням плану й кількості планових позицій. Цей показ-

ник має “справу” з номенклатурою продукції і звідси його назва “коефіцієнт номенклатурності”.

Отже, зважаючи на всі способи, план з асортименту суттєво не виконано. При аналізі необхідно звернути увагу на розширення й оновлення асортименту. Істотним недоліком є те, що підприємство продовжило виробництво застарілої продукції “Є”. Це явна недоречність, адже застаріла продукція не має попиту на ринку.

І ще. Зараз не можна пояснювати зрушення в асортименті й структурі випуску продукції якимись “об’єктивними” причинами, адже всі вони оперативно враховуються на самому підприємстві шляхом коригування планових завдань. Тому будь-які відхилення при виконанні плану — це відверто погана праця виконавців і адміністраторів низових ланок (дільниць, цехів, філіалів).

Завершуючи аналіз, слід дати оцінку проведеної роботи щодо підготовки нових зразків продукції для виробництва і загалом стану науково-дослідних і конструкторських розробок, які можуть бути запорукою майбутніх успіхів підприємства.

Отже, в сучасних умовах господарювання великого значення набуває поліпшення якості продукції, що виробляється. Це потрібно усвідомлювати, але не на словах, як це здебільшого було раніше, а повсякденно й копітко займатися цією справою. Ті підприємства, які не позбулися старих стереотипів у роботі, в тому числі нехтували якістю продукції, нині зазнали відчутних втрат у конкурентній боротьбі з іноземними виробниками. Красномовним прикладом є робота взуттєвої промисловості, і загалом усієї легкої промисловості України.

Література

1. *Житна І. П. та ін.* Економічний аналіз господарської діяльності підприємств: Навч. посіб. — К.: Вища шк., 1992.
2. *Муравьев А. И. и др.* Анализ внешнеэкономической деятельности предприятий. — М.: Финансы и статистика, 1991.
3. *Шеремет А. Д. и др.* Теория экономического анализа. — М.: Финансы и статистика, 1995.

В. І. ГРИЦЕНКО
докторант
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Ринкова трансформація економіки в Україні, її інтеграція у світовий та європейський економічний простір значною мірою залежать від розвитку підприємництва. У розвинених країнах саме підприємництво відіграє фундаментальну роль у соціально-економічних перетвореннях та політичному житті суспільства.

Якщо великі підприємства орієнтуються переважно на масовий, відносно однорідний попит, випуск великих партій стандартної продукції, то малі підприємства успішно діють на невеликих ринкових сегментах. Вони раціонально й ефективно заповнюють економічні ніші з виробництва великого асортименту продукції, виконання різноманітних робіт за індивідуальними замовленнями, надання широкого спектру послуг. Якщо великі корпорації сприяють зростанню загальногосподарської ефективності за рахунок економії на масштабах діяльності, то малий бізнес додає економічній системі гнучкості, мобільності, здатності до швидких структурних, технічних, інноваційних перетворень. Безперечними є переваги малих підприємств у торгівлі, громадському харчуванні, організації відпочинку та туризму, багатьох інших видах діяльності.

Ефективне корпоративне управління стає вирішальним фактором успішної роботи компаній в умовах ринку. Для багатьох компаній, фінансових інститутів, бірж і урядів ця вимога ринку на сьогодні є ключовою. Без ефективної системи, що визначає взаємини ради директорів, виконавчого органу та акціонерів, розвиток українських компаній та економіки в цілому буде постійно стримуватися нестачею капіталу.

У майбутньому вітчизняні ринки капіталу повинні забезпечувати зростання економіки країни. Розвиток стабільного, ліквідного та потужного вітчизняного ринку — необхідна умова для ефективного використання ресурсів країни і, отже, розвитку здорової ринкової економіки. А це багато в чому залежатиме від ефективності корпоративного управління, що може підвищити рівень довіри вітчизняних інвесторів.

На сьогодні досліджувана проблема є актуальною, саме тому на ринку наукової літератури існує широкий вибір наукових видань з цієї теми. При дослідженні зазначеної проблематики були використані також Цивільний та Господарський кодекси України і періодичні видання.

Розглянемо формування системи ефективного корпоративного управ-

© В. І. Гриценко, 2013

ління в Україні для того, щоб можна було зрозуміти, що ефективно керовані компанії роблять значно більший внесок у національну економіку і розвиток суспільства загалом. Вони більш стійкі з фінансової точки зору і забезпечують створення більшої вартості для акціонерів, працівників, організацій і країн у цілому.

Компанії, що дотримуються високих стандартів корпоративного управління, як правило, отримують ширший доступ до капіталу порівняно з корпораціями, що керуються неналежним чином, і переважають над ними у довгостроковій перспективі. Ринки цінних паперів, на яких діють жорсткі вимоги до системи корпоративного управління, сприяють зниженню інвестиційних ризиків. Як правило, такі ринки приваблюють більше інвесторів, готових надати капітал за розумною ціною, і виявляються набагато ефективнішими, зводячи разом власників капіталів і підприємців, що відчувають потребу в зовнішніх фінансових ресурсах.

На наш погляд, процес формування системи ефективного корпоративного управління в Україні є надзвичайно складним, комплексним і враховує чимало факторів як на макро-, так і на мікрорівнях національних економік країн. Автори журналу Corporate Governance вважають, що існують такі етапи створення системи ефективного корпоративного управління, а саме:

- дотримання нормативно-правових актів;
- перші кроки до поліпшення корпоративного управління;
- національне лідерство;
- міжнародне лідерство.

Практика корпоративного управління — чинник, здатний визначити успіх або невдачу компаній при виході на ринок капіталів. Інвестори сприймають ефективно керовані компанії як дружні, що дають більше впевненості у тому, що вони здатні забезпечити акціонерам прийнятний рівень прибутковості вкладень.

Нові вимоги до реєстрації акцій, прийняті на багатьох фондових біржах світу, зумовлюють необхідність дотримання компаніями все більш суворих стандартів корпоративного управління. Серед інвесторів явно спостерігається тенденція включати практику корпоративного управління у перелік ключових критеріїв, які вживаються в процесі ухвалення інвестиційних рішень. Чим вище рівень корпоративного управління, тим більша вірогідність, що активи використовуються на користь акціонерів, а не розкрадаються менеджерами.

Компанії, які дотримуються належних стандартів корпоративного управління, можуть досягти зменшення вартості зовнішніх фінансових ресурсів, які вони використовують у своїй діяльності, а отже, зниження вартості капіталу в цілому. Ця закономірність особливо характерна для таких країн, як Україна, у яких правова система перебуває у процесі становлення, а судові установи не завжди надають ефективну допомогу інвесторам у випадку порушення їхніх прав.

Акціонерні товариства, що зуміли досягти навіть незначного поліпшення в корпоративному управлінні, можуть отримати в очах інвесторів вельми істотні переваги порівняно

з іншими АТ, що діють в тих самих країнах і галузях.

Належне корпоративне управління може сприяти досягненню компаніями високих результатів і підвищенню ефективності. У результаті поліпшення якості управління система підзвітності стає чіткішою, поліпшується нагляд за роботою менеджерів і зміцнюється зв'язок системи винагороди менеджерів. Крім того, вдосконалюється процес ухвалення рішень радою директорів завдяки отриманню достовірної і своєчасної інформації та підвищенню фінансової прозорості. Ефективне корпоративне управління створює сприятливі умови для стійкого довгострокового розвитку компанії. Упровадження чіткої системи підзвітності знижує ризик розбіжності інтересів менеджерів з інтересами акціонерів і мінімізує ризик шахрайства посадовців компанії і здійснення ними махінацій у власних інтересах. Якщо прозорість акціонерного товариства збільшується, інвестори отримують можливість проникнути в суть бізнес-операцій. Навіть якщо інформація, яка надходить з компанії, що підвищила свою прозорість, виявляється негативною, акціонери виграють від зменшення ризику невизначеності. Таким чином, формуються стимули для проведення радою директорів систематичного аналізу й оцінки ризиків.

У компаній, що дотримуються високих етичних стандартів, враховують права акціонерів та кредиторів і забезпечують фінансову прозорість та підзвітність, завдяки чому формуватиметься репутація ревних хранителів інтересів інвесторів. У результаті такі компанії зможуть стати гідними "корпоративними громадянами" і користуватися великою довірою громадськості.

Зрозуміло, що організація системи ефективного корпоративного управління спричиняє і певні витрати, у тому числі й витрати на залучення фахівців, таких як корпоративні секретарі та інші професіонали, необхідні для забезпечення роботи у цій сфері. Компаніям доведеться виплачувати винагороду зовнішнім юрисконсультам, аудиторам і консультантам. Вельми значними можуть виявитися витрати, пов'язані з розкриттям додаткової інформації. Крім того, менеджери і члени ради директорів мають присвятити розв'язанню цих проблем багато часу, особливо на початковому етапі. Тому у великих акціонерних товариствах упровадження належної системи корпоративного управління зазвичай відбувається набагато швидше, ніж у малих і середніх, оскільки перші мають у своєму розпорядженні необхідні для цього фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні ресурси.

Проте вигоди від створення такої системи істотно перевищують витрати. Це стає очевидним, якщо при розрахунку економічної ефективності взяти до уваги збитки, з якими можуть зіткнутися: працівники фірм — через скорочення робочих місць і втрату пенсійних відрахувань, інвестори — в результаті втрати вкладеного капіталу, місцеві філії — у разі краху компаній. У надзвичайній ситуації систематичні проблеми у сфері корпоративного управління можуть навіть підірвати довіру до

фінансових ринків і стати загрозою для стабільності ринкової економіки.

Попит з боку компаній. Звичайно, система належного корпоративного управління потрібна передусім відкритим акціонерним товариствам з великою кількістю акціонерів, які ведуть бізнес у галузях з високими темпами зростання і зацікавлені в мобілізації зовнішніх фінансових ресурсів на ринку капіталів. Проте її корисність безперечна і для відкритих акціонерних товариств з незначною кількістю акціонерів, закритих акціонерних товариств і товариств з обмеженою відповідальністю, а також для компаній, що діють у галузях із середніми і низькими темпами зростання. Як вже зазначалося, впровадження такої системи дає можливість компаніям оптимізувати внутрішні бізнес-процеси і запобігти виникненню конфліктів, організувавши належним чином відносини з власниками, кредиторами, потенційними інвесторами, постачальниками, споживачами, співробітниками, представниками державних органів та суспільних організацій.

Крім того, будь-яка прагнуча до збільшення своєї ринкової частки фірма рано чи пізно стикається з обмеженістю внутрішніх фінансових ресурсів і неможливістю тривалого нарощування боргового тягаря без підвищення частки власного капіталу в пасивах. Отже, варто зайнятися реалізацією принципів ефективного корпоративного управління завчасно: це забезпечить майбутню конкурентну перевагу компанії і тим самим дасть їй можливість випередити конкурентів.

Як відомо, в Україні вартість позикового капіталу доволі висока, а залучення зовнішніх ресурсів за допомогою випуску акцій практично відсутнє. Така ситуація склалася з багатьох причин, у першу чергу через сильну структурну деформацію економіки, що породжує серйозні проблеми. Водночас чималу роль виконує і поширення корупції, недостатня розробленість законодавства та слабкість судового правозастосування і, звичайно, недоліки в корпоративному управлінні. Тому підвищення рівня корпоративного управління може дати дуже швидкий і помітний ефект, забезпечивши зменшення вартості капіталу компанії та зростання її капіталізації.

Отже, ефективне корпоративне управління, що забезпечує дотримання законодавства, стандартів, правил, прав і обов'язків, має дати можливість компаніям уникнути витрат, пов'язаних з судовими процесами, позовами акціонерів та іншими господарськими суперечками. Крім того, поліпшиться врегулювання корпоративних конфліктів між міноритарними і контролюючими акціонерами, між менеджерами й акціонерами, а також між акціонерами і зацікавленими особами. Нарешті, виконавчі посадовці матимуть можливість уникнути жорстких штрафних санкцій і позбавлення волі.

Література

1. *Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М.* Корпоративне управління: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2007. — 180 с.
2. *Корпоративне* управління: Наук.-метод. рек. щодо вивч. дисципліни /

Л. В. Балабанова, Л. А. Лутай, В. В. Лисевич. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. — 132 с.
3. *Козаченко А. В., Воронкова А. Е.* Корпоративне керування: Підруч. — К.: Лібра, 2004. — 368 с.
4. *Євтушевський В. А., Ковальська К. В.* Стратегія корпоративного управління. — К.: Знання, 2007. — 287 с.
5. *Євтушевський В. А.* Корпоративне управління. Підруч. — К.: Знання, 2006. — 406 с.

Н. В. НЕДАШКОВСЬКА
докторант МАУП
Державна установа "Український центр профілактики і боротьби зі СНІДом Міністерства охорони здоров'я України", м. Київ

АНАЛІЗ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В АСПЕКТІ АСОРТИМЕНТУ АНТИРЕТРОВІРУСНИХ ПРЕПАРАТІВ

Поширення епідемії ВІЛ-інфекції залишається серйозною проблемою для України. За офіційною статистикою, з 1987 р. по 1 листопада 2011 р., в Україні зареєстровано 198817 випадків ВІЛ-інфекції. Серед них найбільша кількість (64 %) ВІЛ-інфікованих осіб належать до вікової групи 25–49 років — найпродуктивнішої частини суспільства, економічної основи нації.

Кінцеві цілі боротьби з ВІЛ/СНІДом у всьому світі передбачають два аспекти: зменшити кількість людей, інфікованих ВІЛ, та максимально розширити доступ до ефективного лікування людей, що живуть з ВІЛ (ЛЖВ) [3]. На сьогодні єдиним ефективним методом лікування ВІЛ-інфекції є антиретровірусна терапія (АРТ), завдяки якій є можливість трансформувати ВІЛ-інфекцію з неминуче смертельного захворювання в хронічний процес. Хоча АРТ вимагає чималих внесків, проте це економічно ефективний метод лікування: поліпшення стану здоров'я ЛЖВ сприяє підвищенню їх економічній активності, ефект від якої до 2020 р., за даними ВООЗ, прогнозується на рівні 34 млрд дол. США, що більш ніж компенсує витрати на програми по наданню АРТ [7].

За офіційними даними ДУ "Український Центр СНІДу МОЗ України" станом на 1 жовтня 2011 р., АРТ в Україні отримує 25865 осіб, з них за кошти державного бюджету – 21009 осіб (81,2 %), серед яких 18849 осіб дорослих і 2160 дітей; за кошти Глобального фонду для боротьби зі СНІД, туберкульозом та малярією — 4856 дорослих (18,8 %), серед яких 728 пацієнтів Державної пенітенціарної служби України. Не отримує, але потребує АРТ — 9037 осіб [6].

Схема лікування АРТ включає в себе комбінацію з мінімум трьох антиретровірусних препаратів (АРВП), які необхідно приймати одночасно, безперервно та пожиттєво. На сьогодні у світі ліцензовано шість класів АРВП: 1) Нуклеозидні інгібітори зворотної транскриптази (НІЗТ): Зидовудин (AZT) рік ліцензування 1987, Диданозин (ddI) — 1991, Зальцитабін (ddC) — 1992, Ставудин (d4T) — 1994, Ламівудин (3TC) — 1995, Абакавір (ABC) — 1998, Емтрицитабін (FTC) — 2003. 2) Нуклеотидні інгібітори зворотної транскриптази (НтІЗ): Тенофовір

© Н. В. Недашковська, 2013

(TDF) — 2001. 3) Ненуклеозидні інгібітори зворотної транскриптази (ННІЗТ): Невірапін (NVP) — 1996, Делавірдин (DLV) — 1997, Ефавіренц (EFV) — 1998, Етравірин (ETV) — 2008. НІЗТ, НтІЗТ та ННІЗТ — класи препаратів, що блокують реплікацію ВІЛ за рахунок дії на зворотну транскриптазу. 4) Інгібітори протеази (ІП) — клас препаратів, що блокують протеазу: Саквінавір (SQV) — 1995, Ритонавір (RTV) — 1996, Ін-

Таблиця 1

Перелік зареєстрованих (перереєстрованих) АРВП в Україні станом на 01.02.2011 р.

№ з/п	Лікарські засоби — аналоги, які використовують діючу речовину, назва		Усього на ринку найменувань, кількість	з них:					
				бренди		виробництво			
						вітчизняне		іноземне	
	повна	скорочена		кількістість	%	кількістість	%	кількістість	%
1	Zidovudine	AZT	14	3	21 %	3	21 %	11	79 %
2	Lamivudine	3TC	15	4	27 %	2	13 %	13	87 %
3	Zidovudine / lamivudine	AZT/3TC	14	1	7 %	4	29 %	10	71 %
4	Nevirapine	NVP	10	1	10 %	2	20 %	8	80 %
5	Zidovudine/lamivudine / nevirapine	AZT/3TC / NVP	3	0	0 %	0	0 %	3	100 %
6	Efavirenz	EFV	27	3	11%	6	22%	21	78 %
7	Zidovudine/lamivudine / efavirenz	AZT/3TC / EFV	1	0	0 %	0	0 %	1	100 %
8	Abacavir	ABC	10	4	40 %	0	0 %	10	100 %
9	Zidovudine/ lamivudine/ abacavir	AZT/3TC / ABC	2	1	50 %	0	0 %	2	100 %
10	Tenofovir disoproxil	TDF	2	1	50 %	0	0 %	2	100 %
11	Tenofovir disoproxil / Emtricitabin	TDF/FTC	1	1	100 %	0	0 %	1	100 %
12	Lopinavir / ritonavir	LPV/rtv	4	4	100 %	0	0 %	4	100 %
13	Nelfinavir	NFV	6	2	33 %	1	17 %	5	83 %
14	Stavudine	d4T	11	0	0 %	2	18 %	9	82 %
15	Ritonavir	RTV	3	3	100 %	0	0 %	3	100 %
16	Raltegravir	RAL	1	1	100 %	0	0 %	1	100 %
17	Etravirine	ETR	1	1	100 %	0	0 %	1	100 %
18	Darunavir	DRV	5	5	100 %	0	0 %	5	100 %
19	Indinavir	IDV	2	0	0 %	0	0 %	2	100 %
Разом			132	35	26 %	20	15 %	113	85 %

динавір (IDV) — 1996, Нелфінавір (NFV) — 1997, Лопінавір (LPV) — 2000, Ампренавір (APV) — 2000, Атазанавір (ATV) — 2003, Фосампренавір (FPV) — 2003, Тіпранавір (TPV) — 2005, Дарунавір (DRV) — 2006. 5) Інгібітори фузії (ІФ) — клас препаратів, що блокують злиття вірусної оболонки ВІЛ з плазматичною мембраною клітини-мішені: Енфувіртид (T:20) — 2003, Маравірок (Selzentry) (MVC) — 2007, Вікрівірок (VCV) — 2011. 6) Інгібітори інтегрази (ІІ) — клас препаратів, що блокують інкорпорації провірусної ДНК в ДНК господаря: Ральтегравір (RAL) — 2007, Ельвітегравір (ETG) — на етапі клінічних досліджень.

Станом на 1 вересня 2011 р. в країні зареєстровано близько 14 тис. лікарських препаратів, серед них АРВП лише 132. Від усіх лікарських засобів (ЛЗ) близько 80 % — це препарати вітчизняного виробництва, проте серед зареєстрованих АРВП лише 15 % від вітчизняних виробників (табл. 1). 90 % ліків, що споживаються в Україні, це генерики (непатентовані лікарські препарати, біоеквівалентні до оригінального препарату (бренду) за характеристиками дозування, безпекою, силою, режимом прийому, якістю, ефективністю та призначенням; можуть відрізнятися від бренду за складом допоміжних речовин). Така ситуація не унікальна, оскільки жодна країна у світі не може собі дозволити перевести все населення на забезпечення виключно брендами.

У листопаді 2011 р. в Україні зареєстровано 121 суб'єкт господарювання, що має ліцензію з виробництва ЛЗ [5]. Серед них займаються АРВП тільки 4, з яких лише в однієї фірми повний виробничий цикл (табл. 2).

ЛЗ є особливою категорією товарів, від характеристик та якості яких залежить життя та здоров'я нації. З 1996 р. в Україні функціонує система фармаконагляду, яка здійснює моніторинг побічних реакцій (ПР) ЛЗ. У 2010 р. зареєстровано 130 повідомлень про ПР при застосуванні ЛЗ, що містять діючу речовину AZT/3TC (7-ме місце за частотою від усіх рапортувань). Частка повідомлень ПР, що сталися при застосуванні АРВП, становить 5,6 % [4].

Останніми роками у фармацевтичній галузі України створюються умови для розвитку конкурентного середовища для стимулювання підвищення рівня виробництва ЛЗ, що сприяє виконанню Загальнодержавної програми щодо ВІЛ-інфекції/СНІДу на 2009–2013 рр. [2]. Із січня 2011 р. Україна стала повноправним членом міжнародної Системи співробітництва фармацевтичних інспекцій. Фармацевтична галузь України в змозі запровадити на своїй території виробництво генериків в умовах стандартів належної виробничої практики, що розв'яже проблему високої вартості АРТ. Так, у 2011 р. вперше серед переможців тендерів МОЗ на закупівлі АРВП стала українська компанія ЗАТ Фармацевтична фірма "Дарниця".

З метою розв'язання соціально-економічних проблем, реалізації державних і цільових програм необхідно переорієнтувати держзакупівлі на вітчизняні генерики, впровадити практику держзамовлення [1] на

Таблиця 2

№ з/п	Підприємство-виробник, місто розташування	Назва лікарського засобу, діюча речовина	Форма випуску	Виробничий процес
1	ЗАТ "Фармацевтична фірма "Дарниця", м. Київ	ЗИДОВУДИН, AZT	капс. по 100 мг №100 (10х10)	Повний виробничий цикл
		ЗИДОВУДИН, AZT	капс. по 250 мг № 40 (10х4)	
		ЛАМІВУДИН, 3TC	табл. по 150 мг № 60	
		КОМБІВУДИН, AZT/3TC	табл.150 мг/ 300 мг № 60	
		НЕВІРАПІН, NVP	табл. по 200 мг № 60 (10х6)	
		НЕВІРАПІН, NVP	табл. по 200 мг № 100 (10х10)	
2	ТОВ "Фармацевтична компанія "Здоров'я", м. Харків	ЗИДОЛАМ-ЗДОРОВ'Я, AZT/3TC	табл. 150 мг/ 300 мг № 60	фасування із in bulk фірми-виробника Гетеро Драгс Лімітед, Індія
		ЕСТІВА 200-ЗДОРОВ'Я, EFV	капс. по 200 мг № 90	
		ЕСТІВА 600-ЗДОРОВ'Я, EFV	капс. по 600 мг № 30	
		НЕЛФІН-250-ЗДОРОВ'Я, NFV	табл. по 250 мг № 270	
		ЕФКУР-ЗДОРОВ'Я, EFV	табл. по 600 мг № 30	пакування із in bulk фірми-виробника Емкур Фармасьютікалс Лтд, Індія
		ЕФКУР-ЗДОРОВ'Я, EFV	табл. по 600 мг № 60	
3	ТОВ "Фарма Старт", м. Київ	ЗИДО-Н 300, AZT	табл. по 300 мг № 100 (10х10)	фасування із in bulk фірми-виробника Гетеро Драгс Лімітед , Індія
		ГЕПТАВІР 150, 3TC	табл. по 150 мг № 100 (10х10)	
		ЗИДОЛАМ, AZT/3TC	табл. 150 мг/ 300 мг № 100 (10х10)	
		СТАГ 30, d4T	кап. по 30 мг № 10х10	
		СТАГ 40, d4T	кап. по 40 мг № 10х10	
4	ТОВ "Люм'єр Фарма", м. Київ	ЛАЗІД, AZT/3TC	табл. 150 мг/ 300 мг № 60 у фл.	пакування із in bulk фірми-виробника Емкур Фармасьютікалс Лтд, Індія
		ЕФКУР, EFV	табл. по 600 мг № 30	
		ЕФКУР, EFV	табл. по 600 мг № 60	

АРВП, розроблені в рамках зазначених програм.

Література

1. *Закон* України “Про поставки продукції для державних потреб” від 22.12.1995 № 493/95-ВР. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1086.727.1&nobreak=1
2. *Закон* України “Про затвердження Загальнодержавної програми забезпечення профілактики ВІЛ-інфекції, лікування, догляду та підтримки ВІЛ-інфікованих і хворих на СНІД на 2009–2013 роки” від 19.02.09 № 1026-VI // Офіц. вісн. України. — 2009. — № 20. — Ст. 20.
3. *Методичні* рекомендації щодо оцінювання державної політики у сфері профілактики ВІЛ/СНІДу: регіональний вимір / С. М. Серьогін, В. М. Лєхан, О. Б. Петряєва та ін. — Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. — 36 с.
4. *Аналіз* безпеки медичного застосування лікарських засобів в Україні за результатами фармаконагляду 2010 року. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.pharma-center.kiev.ua/vie
5. *Витяг* з реєстру суб’єктів господарювання з виробництва лікарських засобів. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.diklz.gov.ua/page/vitchiznyani-virobniki-likarskikh-zasobiv
6. *Електронний* ресурс. — Режим доступу: http://ukraids.gov.ua/index.php/uk/statystyka/likuvannya
7. *Електронний* ресурс. — Режим доступу: http://www.who.int/social_determinants/en&spell=1&biw=1071&bih= 887

І. А. КОРІНЧЕВСЬКА
доцент
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СЛУЖБИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я МАТЕРІ ТА ДИТИНИ

Економічні та політичні реформи 90-х років в Україні торкнулись майже всіх боків життя населення. Різко знизилася народжуваність, зросла смертність, сформувалися стійкі негативні тенденції у стані здоров'я жінок та дітей.

В умовах економічної кризи страждають особливо незахищені верстви населення, тобто жінки та діти, що призводить до навантаження служби охорони здоров'я матері та дитини галузі охорони здоров'я, яка продовжує зберігати екстенсивні риси розвитку [1].

Незважаючи на те що за останні роки ситуація у вітчизняному акушерстві значно змінилася в кращий бік, варто визнати, що в Україні майже немає клінік, які відповідали б рівню зарубіжних медичних установ класу "люкс". Мова, швидше, йде про комфорт та ставлення персоналу до пацієнтів, ніж про якість медичного обслуговування. Майже всі пологові будинки засновані ще за радянським зразком і, незважаючи на нововведення, досить стандартизовані.

Тому назріло питання відкриття діагностично-лікувальних центрів планування сім'ї та репродукції людини з відділенням пренатальної діагностики, які не передбачені в структурі пологового будинку.

Розвиток акушерства і гінекології, неонатології, репродуктивної медицини, генетики, ультразвукової діагностики сприяли формуванню нової галузі медицини XXI ст., спрямованої на забезпечення фізіологічного розвитку плоду і новонародженого, фізіологічного перебігу вагітності і пологів, збереження здоров'я і життя матері і дитини, а саме — перинатальної медицини.

Невід'ємною складовою перинатальної медицини є висококваліфікована неонатальна допомога, що ґрунтується на аналізі перебігу вагітності і пологів, стану плода протягом гестаційного періоду з урахуванням усіх факторів ризику, на прогнозуванні стану новонародженого та забезпеченні сучасними перинатальними технологіями медичної допомоги новонародженим [2].

Для зниження перинатальної патології, неонатальної захворюваності і смертності необхідна регіоналізація перинатальної допомоги з наданням кваліфікованої медичної допомоги вагітним і новонародженим у медичних лікувально-профілактичних закладах I, II, III рівнів

© І. А. Корінчевська, 2013

залежно від ступеня перинатального ризику [4; 5].

Перинатальний центр — це лікувально-профілактичний заклад третинного рівня, який надає допомогу вагітним жінкам з ранніх термінів вагітності до післяпологового періоду та новонародженим. Створення перинатального центру відповідатиме вимогам наказу Міністерства охорони здоров'я України від 29.12.2003 р. № 620, дасть змогу забезпечити об'єднання в одному закладі акушерської, неонатологічної та педіатричної служб. Воно можливе тільки в перинатальному центрі [3].

Структура перинатального центру доповнює і значно збільшує можливості звичайного лікувально-профілактичного закладу (табл. 1), яким є міський пологовий будинок. Зокрема, передбачається створити чотири основні блоки:

1. Консультативно-діагностичний блок (жіноча консультація, діагностично-лікувальний центр планування сім'ї та репродукції людини з відділенням пренатальної діагностики, кабінетом медичної генетики, стаціонар денного перебування).

2. Акушерсько-гінекологічний блок — зберігається повністю аналогічно нині існуючим у пологовому будинку.

3. Неонатологічний блок — не передбачений у пологовому будинку.

Додаткова потреба в кадрах становить 18 посад.

Порівняльну характеристику відділень пологового будинку та перинатального центру наведено у таблиці 2.

Відділення інтенсивної терапії розширюється з 6-ти до 9-ти ліжок. Для кадрового забезпечення вводиться 1 цілодобовий пост 13,75 штатних посад.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика структурних підрозділів пологового будинку та перинатального центру

Структурні підрозділи	Пологовий будинок	Перинатальний центр
Жіноча консультація	є	є
Діагностично-лікувальний центр планування сім'ї та репродукції людини	немає	є
Кабінет невиношування вагітності	немає	є
Кабінет планування сім'ї	немає	є
Кабінет діагностики та лікування безпліддя	немає	є
Кабінет психопрофілактичної підготовки вагітних до пологів	немає	є
Відділення пренатальної діагностики	немає	є
Кабінет медичної генетики	є	є
Денний стаціонар	є	є

Таблиця 2

Порівняльна характеристика відділень по догляду та лікуванню новонароджених у пологовому будинку та перинатальному центрі

Відділення	Пологовий будинок	Перинатальний центр
Відділення неонатального догляду та лікування новонароджених	є	є
Відділення інтенсивної терапії новонароджених	є	є
Фізіологічне відділення неонатального догляду та лікування недоношених новонароджених як другий етап виходжування, з сумісним перебуванням матері	немає	є

Фізіологічне відділення неонатального догляду та лікування недоношених новонароджених, як другий етап виходжування, з сумісним перебуванням матері, матиме потужність 10 ліжок. Його функціонування забезпечуватиметься 9-ма посадами.

4. Лабораторно-діагностична служба — централізація.

Централізація підрозділів лабораторної служби буде проведена на вивільнених площах після переміщення стерилізаційного блоку.

Інші підрозділи, які входитимуть до складу перинатального центру, вже розгорнуті і функціонують у структурі пологового будинку.

Для створення сучасного перинатального центру необхідна реконструкція ряду діючих відділень для організації неонатологічного блоку з підрозділами, збільшення потужності відділення інтенсивної терапії новонароджених, відкриття діагностично-лікувального центру планування сім'ї та репродукції людини з відділенням пренатальної діагностики, централізація підрозділів лабораторної служби.

Усе це вимагає також і адекватного фінансування — капітальні видатки на утримання перинатального центру, у тому числі придбання обладнання для оснащення відділення інтенсивної терапії для новонароджених, фізіологічного відділення неонатального догляду та лікування недоношених новонароджених, ультразвукового апарату експертного класу для відділення пренатальної діагностики.

Запропонований шлях поліпшення організації акушерсько-гінекологічної і неонатологічної допомоги, створення умов для впровадження сучасних технологій надання медичної допомоги матерям і дітям, забезпечення дотримання сучасних галузевих стандартів дасть можливість досягнути позитивних результатів у реальні терміни.

Література

1. *Гойда Н. Г.* Актуальні проблеми охорони материнства та дитинства на етапі реформування медичної галузі в Україні // Нова медицина. — 2002. — № 1. — С. 18–20.

2. *Ковинько Л. В., Катонина С. П., Петравчук Л. В., Марухно Т. В., Трощук Н. С., Замиховская Н. В.* Актуальные проблемы перинатологии по материалам анализа младенческой смертности в г. Киеве за 2002–2003 гг. // Современная педиатрия. — № 3(4). — (2004). — С. 11–15.
3. *Орда О. М., Моісеєнко Р. О.* Окремі питання впровадження сучасних стратегій, рекомендованих ВООЗ, в охороні материнства і дитинства // Современная педиатрия. — № 3(4). — (2004). — С. 8–10.
4. *Шунько Є. Є., Катоніна С. П.* Неонатальна допомога — невід'ємна складова частина перинатальної медицини // Буковинський мед. вісн. — 2001. — № 2–3. — С. 11.
5. *Шунько Є. Є.* Фактори перинатального ризику і актуальні питання сучасної неонатології // Мед. всесвіт. — 2002. — № 1–2. — Т. 2. — С. 106–110.

О. В. БАЄВА
д-р біол. наук, проф.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ПІДГОТОВКА КЕРІВНИХ КАДРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Останніми роками на ринку праці багатьох економічно розвинених країн спостерігається позитивна динаміка попиту на фахівців з менеджменту медичного обслуговування та лідерства. До посадових обов'язків цих фахівців входить організація діяльності закладів охорони здоров'я, менеджмент спеціальних проектів та програм, спрямованих на збереження та відновлення здоров'я. Для управління невеликими закладами охорони здоров'я або відділеннями в лікарнях достатньо бакалаврського ступеня. Проте, для керівництва великими лікувально-профілактичними закладами, медичними програми, що реалізуються на рівні штату або всієї країни, потрібно мати магістерський ступінь [6].

Підготовку магістрів з менеджменту охорони здоров'я здійснюють медичні школи та університети США і Канади. Відповідно до статистичних даних Комісії з акредитації освіти з медичного менеджменту в 2008 р. навчання проводилось за 83-ма акредитованими навчальними програмами в 72-х університетах США та Канади. У 2008 р. за цими програмами навчалось 5143 студенти, з яких: 3231 — навчаються за традиційною (очною) формою навчання, з повною зайнятістю, 1912 — студенти, які поєднують навчання з роботою [11].

Підготовка керівних кадрів у сфері охорони здоров'я проводиться у кількох напрямах на базі як медичної освіти, так і бізнес-освіти в 159-ти університетах, медичних центрах і школах та їх відокремлених структурних підрозділах [4].

Система підготовки менеджерів для сфери охорони здоров'я в США, як і більшість інших спеціальностей в країні, є триступеневою. Першим базовим ступенем у США є ступінь бакалавра [1].

Вже при навчанні на бакалаврському рівні можна обрати спеціалізовану бізнес-програму з Health Services Management. Таке навчання проводиться, як правило, в університетах або коледжах за програмами "Управління бізнесом", триває 8 семестрів та становить 120–130 кредитів, більшість з яких присвячено опануванню загальних навчальних дисциплін з менеджменту та економіки. Приблизно 30 кредитів навчального навантаження відводиться на дисципліни спеціалізації з Health Services Management. Типовий академічний

© О. В. Баєва, 2013

каталог такої бакалаврської програми DeVry університету [7] включає вивчення навчальних курсів з:

• Системи інформаційного забезпечення охорони здоров'я. Вивчення курсу спрямоване на емпіричне вивчення технічних засобів та програмного забезпечення роботи закладів охорони здоров'я, підтримки системи медичного страхування тощо.

• Фінансування охорони здоров'я. Основним завданням навчального курсу є вивчення концептуальних засад фінансування галузі охорони здоров'я.

• Політики у сфері охорони здоров'я. Програму навчального курсу сфокусовано на вивченні основ державної політики США у сфері охорони здоров'я; вплив політичних, соціальних, економічних, технологічних чинників на політику охорони здоров'я.

• Менеджменту медичного страхування. Навчальний курс спрямований на вивчення основ організації та фінансування медичного страхування.

• Планування та маркетингу закладів охорони здоров'я. Основним завданням курсу є вивчення основ планування та організації діяльності лікарень. Маркетинговий змістовий модуль включає вивчення маркетингового середовища, маркетингові комунікації, аналіз ринків медичних послуг та поведінки споживачів.

Навчальні плани магістерських програм, акредитованих САНМЕ, мають різну загальну кількість кредитів навчального навантаження, що поділяються на обов'язкові та вибіркові.

Програма підготовки Магістрів з адміністрування у сфері охорони здоров'я (МНА — Master of Health Administration або Master of Healthcare Administration) орієнтована на студентів, які здобувають знання та професійні компетенції, необхідні для управлінської кар'єри, як керівники лікарень та інших закладів охорони здоров'я. МНА традиційно орієнтований на адміністрування у сфері охорони здоров'я на державному, федеральному рівнях та некомерційному секторі охорони здоров'я.

У більшості північноамериканських медичних шкіл завданнями навчальних програм з підготовки МНА виступають здобуття випускниками професійної компетенції з питань [2]:

- структури та організації діяльності закладів охорони здоров'я;
- менеджменту медичного обслуговування з використанням різних альтернативних механізмів фінансування;
- лідерства та управління людськими ресурсами в різному організаційному середовищі;
- управління інформаційними ресурсами та їх використання у прийнятті організаційних та клінічних рішень;
- використання методів статистичного, кількісного та економічного аналізу у прийнятті рішень;
- застосування правового та етичного аналізу у прийнятті рішень з ділових та клінічних питань;
- організації надання медичної допомоги за страховими медичними полісами;

- розуміння питань громадського здоров'я, чинників здоров'я та хвороби; менеджменту ризиків здоров'я, поведінки різних груп населення щодо збереження та відновлення здоров'я;
- оцінювання якості роботи систем та структур медичного обслуговування;
- набуття навичок з удосконалення ділових та клінічних результатів діяльності закладів охорони здоров'я.

Підготовка магістрів з адміністрування у сфері охорони здоров'я проводиться в 39-ти акредитованих медичних школах США. Як правило, медичні школи пропонують два варіанти навчальних програм: перший — за кінцеву мету мають підготовку студентів з отримання академічного звання магістра з адміністрування у сфері охорони здоров'я; другий — навчання з отриманням сертифіката, що свідчить про підготовку за цією спеціальністю. Різні варіанти навчальних програм передбачають різний обсяг навчальних дисциплін та кредитів. Для отримання академічного звання МНА необхідно опанувати навчальні дисципліни від 40 до 80-ти навчальних кредитів. Для отримання сертифіката достатньо прослухати курс навчання з обсягом 16–25 кредитів.

Підготовка висококваліфікованих фахівців з охорони громадського здоров'я проводиться на базі Медичних шкіл, Шкіл з охорони громадського здоров'я та Шкіл з громадських справ.

Перша Школа охорони громадського здоров'я була заснована у Великобританії у 1899 р. при Лондонському університеті та мала назву Лондонської школи гігієни та тропічної медицини [4].

На початку XIX ст. Школи з охорони громадського здоров'я працювали у Європі та Північній Африці, проте США дотримувались традиційної для того часу системи, за якою факультети охорони громадського здоров'я були структурними підрозділами медичних інститутів. Звітна доповідь William Welch, зроблена у 1915 р., поклала початок розмежуванню двох напрямів охорони здоров'я: медичного та охорони громадського здоров'я. За сприянням Рокфеллерського фонду в 1916 р. було відкрито Школу з гігієни та громадського здоров'я Дж. Гопкінса [8]. У 1922 р. ще кілька університетів у Колумбії, Гарварді, Йелі розпочинають підготовку фахівців з охорони громадського здоров'я. Наприкінці XX ст. у США налічувалось 29 шкіл з охорони громадського здоров'я, у яких навчалось близько п'ятнадцяти тисяч студентів [3].

Залежно від навчальних планів підготовки, випускники отримують дипломи за двома можливими категоріями: професійними та академічними ступенями [10].

Програми підготовки зі здобуття професійних ступенів Master of Public Health (MPH) та Doctor of Public Health (Dr. PH.) орієнтовані на осіб, які планують кар'єру в практичній діяльності у сфері охорони громадського здоров'я. А саме: практичну діяльність у департаментах охорони здоров'я, менеджменту обслуговування та опіки шляхом використання методів епідеміології та статистики як наукової основи

практики охорони громадського здоров'я [5].

Академічні ступені більш орієнтовані на осіб, які виявили зацікавленість на проведення наукових досліджень з охорони громадського здоров'я, профілактичної медицини та бажають зробити кар'єру в науково-дослідній роботі, займатись викладацькою діяльністю в університетах, брати участь у державних програмах з формування, аналізу та розвитку політики охорони громадського здоров'я. Це навчальні програми зі здобуття академічних ступенів Master of Science (M. S.), Doctor of Philosophy (Ph. D.) та Doctor of Science (Sc. D.). Програми підготовки докторів додатково включають виконання курсових проектів та дисертаційне наукове дослідження [10].

У деяких країнах для вступу на програму МРН потрібно мати медичний ступінь (MBBS, або еквівалентний), проте для навчання за академічною програмою Master of Science in Public Health (MSPH) базова медична освіта не обов'язкова. У США на навчання за програмою МРН вступають клініцисти та фахівці з охорони громадського здоров'я, які мають бакалаврську освіту та десятирічний досвід роботи. Останніми роками спостерігається тенденція до зміни контингенту абітурієнтів, які подають заяви до вступу на програми МРН: якщо при започаткуванні навчання в Школах з охорони громадського здоров'я навчались переважно особи, які мали професійний або академічний ступінь з медицини, то в 1978 р. вже 69 % студентів мали тільки базову бакалаврську освіту [8].

Школи з охорони громадського здоров'я орієнтовані на надання другого ступеня для клініцистів та навчання за програмою МРН як першого професійного ступеня. Навчальні плани підготовки включають шість основних навчальних дисциплін: біостатистика, епідеміологія, організація охорони здоров'я, медична просвіта населення, навколишнє середовище, професійне здоров'я [8]. До навчальних програм, акредитованих СЕРН, встановлюються вимоги з практичної підготовки. Проте студенти, які мають значний практичний досвід, можуть звільнятись від цієї складової навчання. Крім стандартних начальних курсів, кожна Школа охорони громадського здоров'я пропонує авторські вибіркові навчальні дисципліни.

Студенти, які мають дипломи МРН, здобули такі теоретичні знання та практичні навички:

• з менеджменту та управління програмами з охорони громадського здоров'я та медичного обслуговування: організаційне планування; контролінг; організування; лідерство та мотивація; бюджетування; управління ресурсами; менеджмент якості; прийняття управлінських рішень; аналіз етичних проблем;

• розуміння та здійснення заходів з планування, проектування, маркетингу та оцінювання, що необхідні для розробки та реалізації бізнес-планів та грандів;

• основні навички з фінансового аналізу, необхідні для прийняття управлінських рішень;

• практичного досвіду з менеджменту, набутого через управління

спеціальним проектом під керівництвом або разом із керівником.

Головним завданням програми МРН — є навчання клініцистів навичок з управління. Перелік навчальних дисциплін та обсяг програми підготовки відрізняється в різних Медичних школах. Наприклад, Школа охорони громадського здоров'я та медичного обслуговування при Департаменті Менеджменту медичного обслуговування та лідерства Університету Дж. Вашингтона пропонує вивчення таких змістових модулів та навчальних дисциплін [2]:

• менеджерська експертиза, у тому числі здобуття практичних навичок, необхідних для реалізації різних програм з охорони громадського здоров'я та медичного обслуговування: планування, організування, лідерство та мотивація, контролювання, бюджетування, управління якістю, управлінські рішення та етичний аналіз. Рекомендовані навчальні курси: Вступ до менеджменту охорони здоров'я. Фінансування закладів охорони здоров'я. Менеджмент охорони громадського здоров'я. Семінар з Менеджменту охорони здоров'я та лідерства. Методи менеджменту в охороні громадського здоров'я. Економіка та фінанси охорони здоров'я;

• профілактична медицина та політика охорони здоров'я, з формуванням здатності розглядати систему охорони здоров'я всебічно, в динаміці розвитку, з орієнтацією на профілактику та значення для всіх верств населення. Рекомендовані навчальні курси: Менеджмент охорони громадського здоров'я. Маркетинг та планування закладів охорони здоров'я. Навколишнє середовище та професійне здоров'я. Принципи та практика епідеміології. Соціальні та поведінкові методи в охороні громадського здоров'я;

• наукові підходи до контролювання захворюваності, у тому числі використання епідеміологічних принципів та методів біостатистики, з навичками використання комп'ютерних програм, з наступним аналізом результатів епідеміологічного дослідження для прийняття ефективних управлінських рішень, особливо у сфері планування заходів з охорони здоров'я. Рекомендовані навчальні курси: Менеджмент охорони громадського здоров'я. Практикум з біостатистики для Охорони громадського здоров'я. Принципи та практика епідеміології;

• планування, проектування, маркетинг, оцінювання виконання проектів та поточної діяльності для успішної реалізації бізнес-планів та грандів. Рекомендовані навчальні курси: Маркетинг та планування закладів охорони здоров'я. Менеджмент амбулаторних закладів. Проектний менеджмент. Економіка та фінанси охорони здоров'я. Методи менеджменту в охороні громадського здоров'я;

• організаційний розвиток/місія як інструмент досягнення організаційних цілей, у тому числі соціальних, через соціально обґрунтоване планування, з виключенням правових, політичних та етичних ризиків у процесі адміністрування та вдосконалення організаційної ефективності діяльності. Рекомендовані навчальні курси: Менеджмент охорони громадського здоров'я. Семінар з Менеджменту охорони здоров'я

та лідерства. Соціальні та поведінкові методи в охороні громадського здоров'я. Методи менеджменту в охороні громадського здоров'я. Охорона громадського здоров'я і право;

• фінансовий аналіз, у тому числі теоретичні знання та практичні навички, необхідні для характеристики, коригування та моніторингу економічних і фінансових складових функціональних обов'язків менеджера (наприклад, поняття консолідації фінансових ресурсів, гранду як методу менеджменту в охороні громадського здоров'я). Рекомендовані навчальні курси: Фінансування закладів охорони здоров'я. Економіка та фінанси охорони здоров'я. Методи менеджменту в охороні громадського здоров'я;

• практичні навички, набуті завдяки практикуму під керівництвом наставника, або робота поряд із наставником;

• вивчення окремих спеціалізованих напрямів діяльності за допомогою спецкурсів: Фінанси закладів охорони здоров'я. Наукові дослідження у сфері менеджменту охорони здоров'я.

За даними Департаменту оцінювання праці США, понад 61000 фахівців із санітарної просвіти займаються відповідною професійною діяльністю [9].

Таким чином, аналіз міжнародного досвіду свідчить про доцільність запровадження принципу багатоваріантності підготовки керівних кадрів у сфері охорони здоров'я. Навчальні програми мають розрізнятися за освітньо-кваліфікаційними рівнями, спеціальностями та спеціалізаціями, необхідною базовою освітою.

Література

1. *Джонстоун Д. Б.* Система образования в США: структура, руководство, финансирование // Университет. управл.: практика и анализ. — 2003. — № 5–6(28). — С. 92–102
2. *Academic* Program. School of Public Health and Health Services. The George Washington University // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.gwumc.edu/sphhs
3. *Allegrante J. P.* Toward a Unified System of Accreditation for Professional Preparation in Health Education: Final Report of the National Task Force on Accreditation in Health Education / J. P. Allegrante , Collins O. Airhihenbuwa, M. Elaine Auld, David A. Birch, Kathleen M. Roe, Becky J. Smith // Health Education & Behavior 2004. — Vol. 31 (6): P. 1–16.
4. *Brandt A. M.* Antagonism and Accommodation: Interpreting the Relationship Between Public Health and Medicine in the United States During the Twentieth Century / A. M. Brandt, M. Gardner // American Journal of Public Health. — 2000. — № 90. — P. 707–715.
5. *Breslow L.* Encyclopedia of Public Health / Lister Breslow. — New York: Macmillan Reference USA, 2002. — 564 p.
6. *Burke R. E.* Essentials of Management and Leadership in Public Health / Robert E. Burke, Friedman Leonard H. — Washington: The George Washington University Press, 2010. — 375 p.
7. *DeVry* University сайт / From: http://www.devry.edu/degree-programs/college-business-management/ health-service-management
8. *Patel Kant, Rushefsky Mark E., McFarlane Deborah R.* The Politics of Public Health in the United States, M. E. Sharpe, 2005. — P. 91.
9. *Randall R. Cottrell, L. Lysoby, L. Rasar King, Collins O. Airhihenbuwa,*

Kathleen M. Roe, John P. Allegrante, Current Developments in Accreditation and Certification for Health Promotion and Health Education: A Perspective on Systems of Quality Assurance in the United States // Health Education & Behavior. — 2009. — Vol. 36(3). — P. 451–463 .
10. *Schools* of Public Health and Public Health Programs. Council on Education for Public Health. 19 November 2009. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ceph.org/files/public/Master_List.v.11
11. *Summary* of Annual Report Data 2007–2008/ CAHME // Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.cahme.org/2008AnnualProgramReport_public(2)

Л. В. СТАРИХ
викладач
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З МАРКЕТИНГУ МЕДИЦИНИ ТА ФАРМАЦІЇ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

Реформування української вищої школи в рамках приєднання до Болонського процесу стало підґрунтям для трансформації концептуальних підходів до підготовки фахівців з маркетингу медицини та фармації.

Медичний та фармацевтичний бізнес висуває ряд вимог до таких фахівців — вони повинні вивчати ринок товарів та послуг, забезпечувати ефективність функціонування підприємства, збільшувати обсяги збуту товарів та попит на них. Звичайно, що такі виробничі функції та типові завдання діяльності не можуть виконувати фахівці, які закінчили медичні інститути, або маркетологи та економісти, не обізнані на специфіці галузі охорони здоров'я.

Таким чином, незаперечним є той факт, що праця кваліфікованого спеціаліста з маркетингу на сьогодні стає необхідною для забезпечення ефективності маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я.

Розглянемо особливості підготовки бакалаврів з напряму "Економіка і підприємництво" за спеціальністю "Маркетинг" (спеціалізація "Маркетинг медицини та фармації") відповідно до вимог освітньо-професійної програми.

Кожний вищий навчальний заклад має власне бачення і намагається у циклі освітнього процесу відповісти на основні запитання: чого і як навчити, щоб оптимально підготувати молодь до життя і діяльності у більш конкретному суспільстві. У різноманітних пропозиціях і заходах можна виразно помітити бажання вдосконалити навчальні процеси для досягнення високих освітніх стандартів.

Вищі навчальні заклади державної та приватної форми власності не так давно почали проводити підготовку студентів за спеціальністю "Маркетинг медицини та фармації". Тому можна сказати, що ця спеціальність є "молодою" на території України.

Міжрегіональна Академія управління персоналом є одним із провідних навчальних закладів, який забезпечує підготовку фахівців з маркетингу за денною та заочною формами навчання. Але, оскільки ринок держави в цілому відчуває нагальну потребу у зазначеного характеру фахівцях, то доцільним є роз-

© Л. В. Старих, 2013

ширення форм підготовки маркетологів з медицини та фармації.

Освітньо-професійна програма підготовки фахівців з медичного та фармацевтичного маркетингу є нормативним документом, у якому визначається нормативний зміст навчання, встановлюються вимоги до змісту, обсягу та рівня освітньої та професійної підготовки бакалавра професійного спрямування "Маркетинг" [1].

Цей стандарт є складовою системи стандартів вищої освіти та використовується при:

- розробленні та коригуванні відповідних навчальних планів і програм навчальних дисциплін;
- розробленні засобів діагностики рівня якості освітньо-професійної підготовки бакалавра;
- визначенні змісту навчання як бази для оволодіння новими спеціальностями, кваліфікаціями;
- визначенні змісту навчання у системі перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Зазначена освітньо-професійна програма посилається на такі державні та галузеві стандарти та акти України [1]:

- ДСВО 01-98 Основні положення;
- ДСВО 02-98 Терміни та визначення;
- ДСВО 03-98 освітній рівень "Базова вища освіта";
- ДСВО 06-98 Освітньо-кваліфікаційний рівень "Бакалавр";
- ГСВО МОН Освітньо-кваліфікаційна характеристика бакалавра з напряму підготовки "Маркетинг";
- ГСВО-МОН Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра з напряму підготовки "Маркетинг";
- Міжрегіональної Академії управління персоналом. Освітньо-кваліфікаційна характеристика бакалавра професійного спрямування: "Маркетинг" спеціалізація "Маркетинг медицини та фармації";
- наказ МОЗ України № 33 від 23.02.2000 р. "Штати закладів охорони здоров'я";
- Державний класифікатор видів діяльності ДК 009-9в, згідно з наказом Держстандарту України від 22.10.96 р. № 441;
- ПСВО-МОН ОКХ спеціаліста зі спеціальності "Маркетинг".

Освітньо-професійна програма підготовки бакалаврів з медичного та фармацевтичного маркетингу передбачає такі цикли підготовки:

1) гуманітарної підготовки, природничо-наукової та загальноекономічної, що забезпечують певний освітній рівень;

2) професійно-орієнтованих дисциплін, що забезпечують відповідний освітньо-кваліфікаційний рівень;

3) вибіркова частина, що забезпечує підготовку бакалавра зі спеціалізації "Маркетинг медицини та фармації".

Зміст освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів з медичного та фармацевтичного маркетингу в Міжрегіональній Академії управління персоналом полягає в наступному:

1. Система знань у вигляді переліку всіх дисциплін з 5265 навчальних годин.

2. Анотації усіх дисциплін, що складаються зі змістовних модулів та поєднані у структурно-логічну схему.

3. Надання кваліфікації "Бакалавр з маркетингу", забезпечується також виробничою практикою.

4. Вибіркова частина освітньо-професійної програми підготовки бакалавра складається з предметів самостійного вибору МАУП та вибору студента.

5. МАУП має право в установленому порядку змінювати назви навчальних дисциплін [2].

Таким чином концепція, покладена в основу розробок освітньо-професійної програми підготовки фахівців з медичного та фармацевтичного маркетингу, є обґрунтованою та продуктивною. У загальному вигляді це спроба поєднати традиційно сильні сторони вітчизняної системи освіти (міцну теоретичну базу, фундаментальність та універсальність підготовки) з найкращими пріоритетами Болонського процесу (практичною спрямованістю у підготовці фахівців з медицини та фармації, використання сучасних творчих методів навчання, збільшення обсягів самостійної роботи студентів як запоруки їх уміння і в майбутньому здобувати знання). Складність завдання полягає в пошуку балансу між загальнотеоретичною (цикли гуманітарних, природничо-наукових і загальноекономічних дисциплін) та професійною складовими підготовки фахівців, нормативною та вибірковою частинами програми [3].

Зроблена також спроба реалізувати тезу Болонської декларації щодо індивідуалізації навчального процесу, яка поряд зі збільшенням обсягів і видів індивідуальної роботи з викладачем, самостійної роботи над індивідуальними завданнями передбачає можливість вибору студентом на власний розсуд курсів з варіативної частини програми [3].

Звісно, що в підготовці майбутніх фахівців з медичного та фармацевтичного маркетингу співвідношення між лекціями, практичними заняттями, проведенням тренінгів, організацією практичної підготовки має переважати друга (практична) частина [1]. Тому невід'ємною складовою процесу підготовки маркетологів, орієнтованих на галузь охорони здоров'я, є наскрізна практична підготовка, яка складається з таких етапів: навчальна практика, виробнича практика, переддипломна практика, науково-дослідна практика.

Отже, освітньо-професійна програма поширюється на МАУП, а також на міністерства, відомства, асоціації, підприємства, організації різних форм власності, де використовуються фахівці освітньо-кваліфікаційного рівня "Бакалавр", напряму підготовки 0501 "Економіка і підприємництво", професійного спрямування 6.050100 "Маркетинг", спеціалізації "Маркетинг медицини та фармації" з узагальненим об'єктом діяльності низового рівня управління лінійних та функціональних підрозділів організацій різних форм власності та організаційно-правових форм у галузі охорони здоров'я.

Література

1. *Баєва О. В.* Аналіз досвіду підготовки фахівців із медичного та фармацевтичного менеджменту // Бар'єри та можливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. — К., 2005. — С. 16–21.
2. *Баєва О. В.* Медичний та фармацевтичний менеджмент: Навч. посіб. // Менеджмент / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого. — К., МАУП. — С. 252–267.
3. *Максимова Т. С.* Сучасні напрямки удосконалення підготовки маркетологів відповідно до вимог Болонського процесу // Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля (на підставі матеріалів XVI наук.-практ. конф. "Університет і регіон: проблеми сучасної освіти" 27–28 жовт. 2010 р.) / За заг. ред. О. Л. Голубенка. — Луганськ: Вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2010. — 313 с.

І. В. ГУРІНА
ст. викладач
Харківська медична академія післядипломної освіти

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Еволюційні процеси розвитку фармацевтичного ринку в Україні потребують гармонізації національного законодавства з вимогами Європейського союзу (ЄС), розробки відповідної нормативно-правової бази, що регулює фармацевтичну діяльність та створення національної лікарської політики (НЛП).

Згідно з рекомендаціями ВООЗ та іншими міжнародними рекомендаціями процес розробки НЛП має бути гласним та публічним, прозорим та обґрунтованим і насамперед науковим. НЛП входить до сфери політики охорони здоров'я, у зв'язку з чим є обов'язковим визначення відповідних пріоритетів.

Останніми роками ЄС та інші країни визначили ініціативи, що були спрямовані на вивчення процесу встановлення пріоритетів розвитку охорони здоров'я та фармації на більш регулярній та гласній основі. Відтепер пріоритети необхідно погоджувати з суспільними цінностями та відповідними принципами національної політики в охороні здоров'я та НЛП. На поточні пріоритети великий вплив чинить ряд факторів, до яких насамперед належать бюджетні обмеження, попит на медичні та фармацевтичні послуги, а також політичний тиск. Слід зауважити, що не всі технічно визначені пріоритети можуть бути реалізовані у коротко- та середньостроковій перспективі. Пріоритети мають відповідати виключно трьом важливим вимогам їх реалізації:

- реальність виконання;
- всеохоплюючий характер для всіх без винятку членів суспільства;
- відповідність високому ступеню політичного консенсусу суспільства.

Нові перспективні пріоритети НЛП формуються в процесі реалізації поточних. Нові стратегічні пріоритети реалізуються на основі державних та регіональних програм у фармації, наприклад, Державної програми лікарського забезпечення населення на 2004–2010 рр., затвердженої постановою КМУ № 1162 від 25 липня 2003 р. Так, у Програмі зазначається, що надання медичної допомоги, яка включає доступність ОЛЗ, є однією з головних передумов реалізації права кожного громадянина на охорону здоров'я. Порядок реалізації державної програми поданий на рисунку.

Слід відмітити, що фармацевтичний ринок — це вельми специфічна

© І. В. Гуріна, 2013

Організаційно-економічні заходи щодо реалізації Державної програми забезпечення населення ЛЗ на 2004–2010 рр.

сфера господарської діяльності, що включає виробництво лікарських засобів і виробів медичного призначення, оптову й роздрібну торгівлю, спеціалізоване зберігання й розподіл (дистрибуцію) за допомогою налагодженої збутової мережі (аптеки, аптечні пункти і т. д.). Виробництво ліків у розвинених країнах належить до найбільш динамічних і рентабельних виробництв, але водночас виступає як особливий сегмент ринку, що регулюється державними органами влади. Слід підкреслити, що фармацевтичний ринок — це складне економічне явище. Поряд з характеристиками, загальними для ринку споживчих товарів, він має і відмін-

ності, що зумовлені специфікою лікарських засобів як товару: оскільки мова йде про відновлення здоров'я людини, лікарські засоби належать до категорії життєво необхідних товарів, що значною мірою впливає на їх попит.

Сучасні хвороби потребують виробництва ліків нових поколінь, більш складних й ефективних. Вклад фармацевтичної галузі у світову охорону здоров'я за останні 70 років є одним з найважливіших досягнень XX ст.

Фармацевтична галузь займає значне місце і в економіці України, оскільки є важливим сегментом національного ринку, багато в чому визначає національну й оборонну безпеку країни, відрізняється великою наукоємною і розвиненою кооперацією.

Різним питанням становлення й розвитку фармацевтичної галузі присвячені праці В. Заболотного, М. Ляпунова, В. Загория, В. Георгіївського, Е. Борзунова, А. Немченко, В. Толочко, О. Посилкіної та ін. українських учених. Хоча практично відсутні публікації, що стосуються питань організації фармацевтичної галузі України в період кризових явищ, що почалися у 2008 р.

Враховуючи актуальність цих досліджень, метою наших досліджень є вивчення сучасних світових тенденцій розвитку фармацевтичної галузі і на їх основі виявлення проблем та обґрунтування перспектив діяльності цього сектору економіки України.

Аналіз розвитку фармацевтичного ринку України за останні 5 років свідчить про те, що роздрібний сегмент ринку медикаментів демонстрував стійке зростання, збільшивши свій обсяг у доларах США більш ніж у 2,7 раза. У натуральному вираженні темпи приросту були значно меншими, що свідчить про те, що збільшення грошових обсягів було обумовлене, в основному, інфляційною складовою і перерозподілом попиту населення у бік дорожчих медикаментів.

Середні ціни на медикаменти також зазнали істотних змін. Значення цього показника впродовж усіх останніх років були вищі в госпітальному сегменті. Середньовиважена закупівельна ціна в роздрібному сегменті ринку збільшилася з 0,71 до 1,59 долара, а в госпітальному — з 1,16 до 2,33. Темпи приросту середньовиваженої ціни для обох сегментів ринку особливо сильно відрізнялися в 2005 і 2007 рр. і практично збіглися у 2008 р.

За минулі 5 років значно змінилися як рейтингові позиції, так і сам список лідерів ринку. У 2004 р. ТОП-20 фармацевтичних компаній утримували 52 % роздрібного сегмента ринку в грошовому вираженні. Для деяких операторів ринку показники 2004 і 2008 рр. є умовно порівняльними (за рахунок злиття компаній), але водночас дають можливість доволі об'єктивно визначити загальні тенденції. Половина лідерів роздрібного сегмента 2004 р. тією або іншою мірою втратила у 2008 р. свою ринкову частку. Частина з них взагалі покинули почесну двадцятку. Провідні вітчизняні виробники хоча й залишилися у числі лідерів, помітно втратили свою частку і погіршили рейтингові позиції.

Частка двадцяти лідируючих корпорацій за підсумками 2008 р. зменшилася як в грошовому, так і в натуральному вираженні і становила, відповідно, 48,7 % і 58,63 % від усього роздрібного фармацевтичного ринку України. Лідером продажів у грошовому вираженні залишилася корпорація "Менаріні Груп", яка збільшила свою ринкову частку і продемонструвала темп приросту, що випереджав аналогічний показник усього ринку. За підсумками 2008 р., корпорація "Новартіс" вийшла на 2-ге місце, посунувши "Санофі Авентіс" на третю позицію. "Сервьє Груп" перемістилася з 6-го на 4-те місце, збільшивши свої продажі майже на 26,72 % (зростання в упаковках становить 16,45 %). Усього одинадцять компаній з представленої двадцятки лідерів змогли продемонструвати темпи приросту, що випереджали аналогічний показник для всього роздрібного ринку, і тією або іншою мірою збільшити свою ринкову частку. Найвищі показники приросту спостерігалися у компаній "Нікомед" (+58,06 %) і "Бітнер" (+46,09 %). Серед вітчизняних виробників лише АТ "Фармак" збільшив свою частку і перемістився на одну позицію вище. ЗАТ "Дарниця", як і 2007 р., утримувала 5-те місце, але втратила ринкову частку, і не встигала за зростанням усього ринку. Останні українські компанії, що потрапили в ТОП-20 (Корпорація "Артеріум", Борщагівський ХФЗ, АТ "Здоров'я"), мали темпи приросту продажів набагато нижче ринкових.

Фінансові та економічні проблеми останнього кварталу 2008 р., що торкнулися усіх галузей економіки країни, для фармацевтичної галузі були посилені її залежністю від імпортної продукції, а також невдалими й економічно необґрунтованими спробами цінового регулювання з боку уряду.

З початку 2009 р. фармацевтичний ринок отримав можливість самостійно розвиватися в умовах постійного ризику повторного втручання влади у процес ціноутворення на лікарські засоби. Незважаючи на ці фактори, ринок медикаментів продемонстрував негативну тенденцію розвитку як у грошовому, так і в натуральному еквіваленті: обсяг закупівлі ліків у роздрібному сегменті зменшився на 6,75 % у грошовому вигляді (долари США), і на 2,98 % у натуральному. Дещо вирівняли негативну динаміку, але не змінили загальну тенденцію спровоковані панікою закупівлі восени 2009 р. противірусних препаратів.

Водночас серед лідерів роздрібного сегмента фармацевтичного ринку АТ "Фармак", компаніями "ГлаксоСмітКлейн" та "Нікомед" були продемонстровані позитивні темпи приросту відносно 2008 р.

За даними компанії SMD, обсяги продажу інших корпорацій мали негативну динаміку, причому у більшості випадків більш виражену порівняно з ринком у цілому (еволюційний індекс менше 100). Винятком була компанія "Менаріні Груп", у якої темп приросту хоча й мав негативну динаміку, все ж таки був кращим, ніж аналогічний показник ринку в цілому (еволюційний індекс більше 100).

Аналіз цінових сегментів ринку свідчить про цілковиту перевагу в

обсягах продажу недорогих медикаментів. Так, близько 30 % усіх реалізованих у 2009 р. упаковок були медикаменти, вартість яких не перевищувала 1 долар. Більше половини упаковок мали вартість від 1-го до 2-х доларів. Слід відмітити, що зростання ринкової частки найдешевших медикаментів було очікувано в умовах фінансово-економічної кризи. Обсяги продажу препаратів нееластичного попиту (у натуральному виразі) дещо зросли і були у цінових діапазонах від 5-ти до 7-ми, від 15 до 30-ти і від 30 до 50-ти доларів.

Водночас, незважаючи на складну економічну ситуацію у 2009 р. на ринок були виведені 11227 нових лікарських засобів (залишили ринок 1045 лікарських засобів). Частка продуктів першого року життя становила 1,2 % у грошовому еквіваленті.

Таким чином, аналіз сучасного стану фармацевтичного ринку України дає підстави припустити, що за умов поступового оздоровлення економіки України в цілому можлива його поміркована позитивна динаміка. Саме розробка конкретних механізмів впливу відповідних факторів на функціонування фармацевтичного ринку України є предметом наших подальших досліджень, зокрема розробка і впровадження елементів організаційної полідіменсіональної системи управління фармацевтичними підприємствами.

Література

1. *Горлова И.* Закрытый отраслевой саммит PharmaBrand 2009. // Промышленное обозрение. — 2009. — № 4 (15). — С. 18–19.
2. *Деревянко И.* Розничный фармацевтический рынок Украины: первые итоги 2008 года // Промышленное обозрение. — 2009. — № 1 (12). — С. 68–69.
3. *Деревянко И.* Аптечные сети // Промышленное обозрение. — 2009. — № 5 (16). — С. 18–19.
4. *Деревянко И.* Итоги розничного фармацевтического рынка Украины 2009 г. // Фармацевтическая отрасль. — 2010. — № 1 (18). — С. 82–83.
5. *Деревянко И.* Фармацевтический рынок Украины 2009–2010 гг. Возвращение в будущее // Фармацевтическая отрасль. — 2010. — № 2 (19). — С. 84–85.
6. *Живодерников Е.* Фармацевтический рынок Украины. Динамика последних лет и итоги 2008 года // Промышленное обозрение. — 2009. — № 1 (12). — С. 64–67.
7. *Живодерников Е., Онищенко Ю.* Фармацевтический рынок Украины 2004–2008 // Провизор. — 2009. — № 5. — С. 40–46.
8. *Живодерников Е.* Фармацевтический рынок Украины. Итоги первого полугодия 2009 г. // Провизор. — 2009. — № 17. — С. 21–26.
9. *Організація* фармацевтичного забезпечення населення // За ред. А. С. Немченко. — Х.: Авіста-ВЛТ, 2007. — 488 с.

Л. С. ГОЛОВКОВА
д-р екон. наук, проф.
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Поглиблене концептуальне осмислення феномену управління сукупним економічним потенціалом корпорацій спирається на синхронізацію векторів трансформаційних траєкторій систем різних рівнів ієрархії: потенціалу корпорації, корпорації як мікроекономічної системи регіону, як економічної системи мезорівня, галузі як підсистеми мезорівня та складової загальної макроекономічної народногосподарської системи. У межах цілеорієнтованого підходу нагальною проблемою є необхідність удосконалення механізмів, моделей, інструментарію прийняття ефективних управлінських рішень щодо використання та розвитку сукупного економічного потенціалу корпорацій. Тому актуалізується проблема формування нової дослідницької парадигми, що зумовлює формування нової методології, концептуальних та методичних підходів, моделей і механізмів стратегічного управління сукупним економічним потенціалом корпорації у контексті економічного розвитку регіону.

Як показали дослідження [1; 2], найдоцільнішим є цілеорієнтований підхід до розв'язання проблеми ефективного управління сукупним економічним потенціалом корпорації як основний методологічний прийом, який кореспондує з новою парадигмою управління і полягає у: 1) трактуванні сукупного економічного потенціалу корпорації як сукупності складових потенціалу (соціальних, організаційно-управлінських, ринкових), де визначальним є інтелектуальний потенціал, який взаємодіє з виробничим ресурсом, корисність якого формується за рахунок спроможності продукту бізнесу задовольняти потреби споживачів; 2) розгляді сукупного економічного потенціалу корпорації з просторово-часових позицій і з позиції його використання та формування в межах цих стадій відповідного інструментального апарату; 3) встановленні взаємозв'язку між нагромадженням у корпорації сукупного економічного потенціалу і результатами бізнесу; 4) формуванні та розвитку методичного інструментарію оцінювання наявного сукупного економічного потенціалу та ефективності його використання.

Управління сукупним економічним потенціалом у контексті зазначеного методологічного підходу розглядається як процес цілеспрямованої дії на систему потенціалу

© Л. С. Головкова, 2013

корпорації у системі економічного розвитку регіону для здійснення його спрямування до стратегічно орієнтованого майбутнього (рис. 1).

У визначенні управління сукупним економічним потенціалом закладено певну подвійність понять із погляду можливості та необхідності досягнення цілей, поставлених перед корпорацією. З одного боку, сам сукупний економічний потенціал є певною сукупністю різних ресурсів корпорації, що характеризують здатність досягнення нею певної мети. З другого боку, управління сукупним економічним потенціалом корпорації, як і будь-якою економічною системою, є цілеспрямованим процесом. Тобто управління є певною дією на систему сукупного економічного потенціалу, що змінює стан цієї системи таким чином, щоб забезпечити найкраще наближення до визначених цільових характеристик. Так, процес управління сукупним економічним потенціалом відображає фактичну реалізацію досягнення цілей корпорації за допомогою зміни поточних характеристик, тоді як саме сукупний економічний потенціал корпорації та його характеристики, окреслюючи

Рис. 1. **Місце та роль системи управління сукупним економічним потенціалом у системі управління корпорації**

контури трансформаційної траєкторії розвитку суб'єкта господарювання, дають можливість досягнення сформованих стратегічних цілей, що стоять перед корпорацією. Крім того, сам сукупний економічний потенціал як певний узагальнюючий показник здатності та можливості досягнення цілей не фіксує конкретного стану їх досягнення, тобто в кожен момент існує поліваріантність можливостей реалізації цілей корпорації. Управління сукупним економічним потенціалом корпорації, як і потенціалом підприємства, реалізується тільки як один із гіпотетично можливих спочатку декількох способів досягнення цілей.

Так, процес управління сукупним економічним потенціалом — це усвідомлене цілеспрямоване здійснення динамічних змін у потенціалі, за якого змінюються не тільки його складові та показники, що мають якісний і кількісний вирази, а також самі характеристики потенціалу, що сприяє зміні можливостей досягнення стратегічних цілей. Слід зазначити, що сукупний економічний потенціал корпорації у певний момент є статичною, зафіксованою можливістю досягнення цілей як регіону, так і корпорації. Очевидно, що теоретично існує нескінченна кількість можливих траєкторій руху наявного сукупного економічного потенціалу корпорації при виборі альтернатив управлінських рішень, у результаті здійснення яких будуть досягнуті стратегічні цілі.

Так, сукупність методологічних, методичних підходів і управлінських рішень, які виробляються на їх основі, формування дій та способів досягнення стратегічних цілей у єдину траєкторію руху об'єкта сприяє ефективному управлінню сукупним економічним потенціалом корпорації.

Виходячи із зазначеного, управління сукупним економічним потенціалом є цілеорієнованою траєкторією руху корпорації, що реалізується на практиці щодо використання сукупного економічного потенціалу корпорації.

Так, необхідно розмежувати потенційну можливість досягнення поточних та стратегічних цілей корпорації і реальну можливість, що забезпечується наявним станом ресурсного потенціалу та потенціалу менеджменту в момент визначеного періоду руху корпорації до зазначеної мети. Це пов'язано з тим, що економічний потенціал як сукупність складових потенціалу (соціальної, організаційно-управлінської, ринкової) корпорації, яка володіє деякими характеристиками і певною цілісністю, має властивість трансформуватися, динамічно змінюватися, зокрема, під впливом процесів управління. Теоретично будь-яка корпоративна структура робить спроби оптимізувати використання потенціалу за рахунок упровадження механізмів побудови сценаріїв розвитку корпорації у контексті економічного розвитку регіону. Так, слід зауважити, що формування та розвиток сукупного економічного потенціалу корпорації неможливо розглядати без урахування економічного стану регіону (регіонів), у якому вона функціонує, та можливостей економічного потенціалу регіону.

Стратегічне значення сукупного економічного потенціалу корпорації визначається стратегічними функціями, що сприяють, по-перше, можливості розробляти оптимальну стратегію (джерело формування); по-друге, дає принципову можливість впливати на мінливе зовнішнє середовище корпорації (характер використання); по-третє, виявляється у специфічному стратегічному формуванні мети зазначеної системи, де можливі напрями дій (джерело розвитку), визначати альтернативи розвитку та дій корпорації (вектори розвитку) (рис. 2). Одним із найважливіших висновків щодо визначення сукупного економічного потенціалу корпорації як мікроекономічної системи, а також системного дослідження чинників його внутрішнього і зовнішнього середовища, є можливість виокремлення трьох основних груп суперечностей: між зовнішнім і внутрішнім середовищем; між короткостроковими і довгостроковими цілями функціонування корпорації; між цілями окремих учасників, у тому числі регіону, та цілями корпорації у цілому.

Ці суперечності виступають щодо сукупного економічного потенціалу корпорації як його "рушійні сили", вектор яких примушує потенціал "розвиватися" в тому чи іншому напрямі. Позитивний або негативний вплив кожної із цих суперечностей визначатиме, відповідно, позитивну або негативну спрямованість певного вектора розвитку сукупного економічного потенціалу корпорації.

Важливими проблемами орієнтованого на досягнення цілей системного управління корпорацією

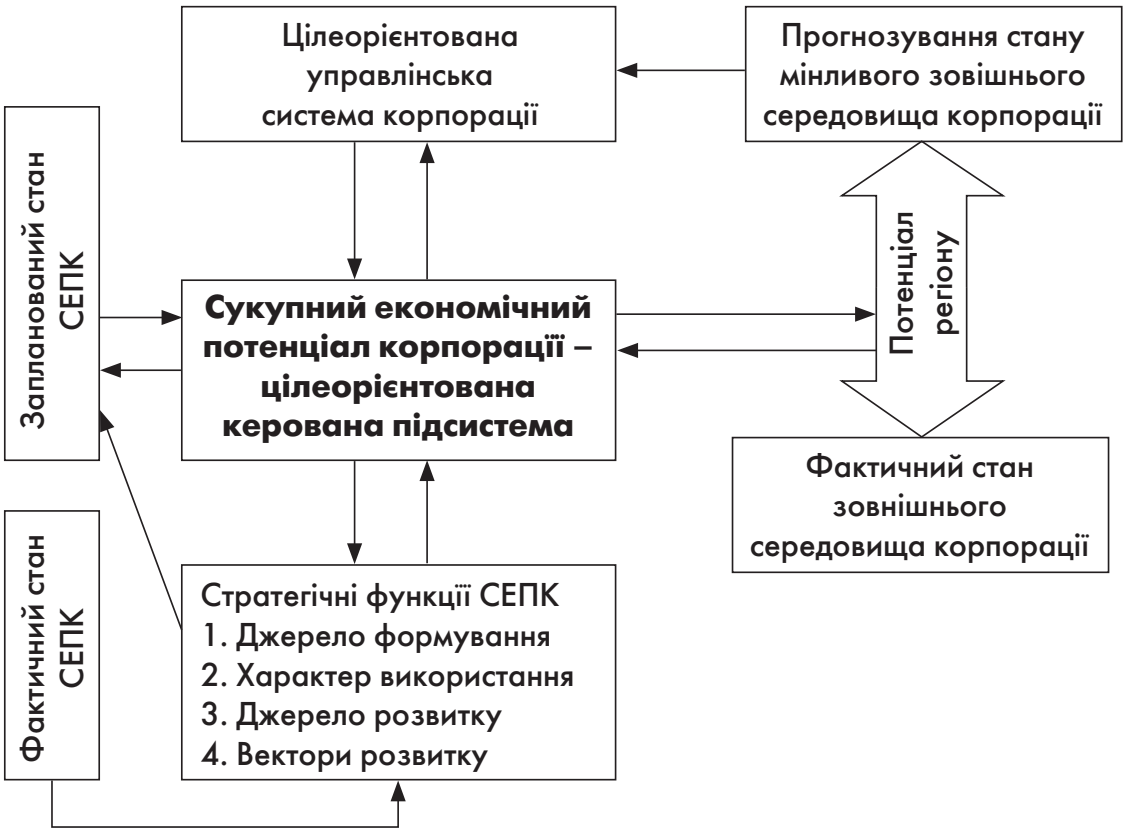


Рис. 2. **Місце та роль сукупного економічного потенціалу в системі стратегічного управління корпорацією**

в контексті економічного розвитку регіону є постійна необхідність активного реагування на мінливість зовнішнього середовища з метою підвищення якості адаптування, що потребує від корпорацій оцінки можливого реформування існуючої організаційної структури, і формування такої структури, яка давала б можливість досягти стратегічні та поточні цілі як самої корпорації, так і регіону (країни), в яких вона функціонує.

Література

1. *Головкова Л. С.* Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: Монографія. — Запоріжжя: КПУ 2009. — 339 с.
2. *Паринов С. И.* К теории сетевой экономики. — Новосибирск: ИЭОПП; СО РАН. — 2002. — 168 с.

О. В. БАЄВА
д-р біол. наук, проф.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

БІОЛОГІЧНА ПРИРОДА КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА

Як для теорії, так і для практики менеджменту необхідно чітко усвідомлювати, що в людській поведінці обумовлено генетично і піддається тільки частковій корекції, а що привноситься соціумом (етичні норми, виховання тощо) і піддається регулюванню.

Вивчення біологічної природи лідерства можливе двома шляхами. Перший: з'ясування генетичних, нейрофізіологічних механізмів, які визначають різні аспекти поведінки людини. Другий: проведення аналогій між людським та тваринним світом.

Організована поведінка у тварин реалізується, як правило, через лідерство. Якщо стаю рибок з акваріуму поділити на дві частини і оселити у два акваріуми, то в одному акваріумі рибки залишаться у зграї, в іншому розпливаються по всьому акваріуму. Там де лідер, ватажок — там і зграя.

Прикладом групового лідерства у тваринному світі може слугувати гусяча зграя. Плескаючи крилами, кожний гусак створює додаткову піднімальну силу для наступного за ним у зграї гусака. Тому зграя здатна пролетіти більші відстані, ніж окремий птах. Якщо узагальнити ці спостереження на людей, то можна сказати, що люди, які діють в одному напрямі, швидше й легше досягають бажаних результатів. Їм допомагає ефект групового руху. Для гусячої зграї це ефект піднімальної сили, що створюється птахом, який летить попереду.

Гусак, який вибився зі зграї, душе швидко починає розуміти важкість одинокого польоту і повертається на своє місце у зграї. Таке місце в групі людині знайти важче. Проте люди в команді завжди бажають бути частиною об'єднання осіб, які прагнуть до загальної мети. Не випадково, для створення єдиної команди потрібна єдина ціль. Для гусячої зграї — це сезонно-кліматичне обґрунтування.

Коли гусак, який летить попереду, починає стомлюватись, він пересувається до хвоста зграї. Його місце займає інший птах. Ця практика відпрацьована на рівні інстинкту.

Гусаки із хвоста зграї кричать лідеру, спонукуючи його летіти швидше. Таким чином, "опозиція" швидко забуває, що першому летіти важче. І гомін пташиної зграї, що розчулює людину, є не що інше як ініціатива знизу щодо активізації виробничого процесу. А ми вважали, що ініціатива знизу — це надбання японської моделі менеджменту.

Якщо гусак захворів або його було поранено і він не може летіти

© О. В. Баєва, 2013

далі, то два інші птахи зі зграї залишаються разом із ним до того часу, поки він не видужає або помре. Після цього гусаки або наздоганяють свою стаю, або пристають до іншої. Такий механізм поведінки закріплений у птахів на рівні безумовного рефлексу (інстинкту), а отже, обумовлений відповідними генними механізмами. Звичайно, шанси у птахів, які супроводжують хворого, долетіти до місця призначення зменшуються, проте загальна пристосованість популяції збільшується.

Механізм влади у тваринному світі проявляється як здатність впливати на поведінку інших, а сила — як ступінь влади, відношення залежності. Інструментом влади виступає ієрархія.

Згідно з дослідженнями Лоренса без ієрархії не може розвиватись спільне впорядковане життя вищих тварин. Як правило, кожна тварина, яка є членом відповідної групи, знає, хто сильніший за неї, а хто слабкіший. Тому кожний може без боротьби відступити перед більш сильним. І вправі чекати такої самої поведінки від того, хто слабший за нього.

Підтримка складних ієрархічних стосунків у групі, зграї — важливий фактор еволюції, оскільки зоосоціальний ранг тісно пов'язаний із репродуктивними функціями. У приматів високоранговому самцю належать першочерговий доступ до їжі й самок [10].

Зграя має багато ієрархічних рівнів. Переважна більшість тварин прагне підвищити свій ранг. Напруга у стосунках, вороже ставлення один до одного тим сильніше, чим ближче тварини знаходяться один від одного в ієрархічній драбині зграї. І навпаки, чим далі знаходяться тварини один від одного по "табелю о рангах" у зграї, тим спостерігається менш вороже ставлення. Ватажок зграї може постійно ворогувати з молодими та сильними самцями, які в перспективі можуть претендувати на його місце у зграї. Якщо мова йде про мавп, то втрата лідерської позиції тягне за собою не зміну території проживання, а завоювання "гарему" лідера [6].

З еволюційної точки зору зрозуміло, чому самець, який став лідером, у першу чергу вбиває дитинчат, які народились від його попередника. Проте збереження організаційного порядку в групі настільки важливо, що домінуючий самець — гамадрил — здатен убити й власне дитинча, якщо той відволікає увагу групи і тим самим дестабілізує її [9]. Тобто, ієрархічна підпорядкованість сильніше за батьківський інстинкт.

Перед лідером та ватажком групи завжди стоїть завдання приборкання своїх молодих, сильних підлеглих, які мають біологічні задатки лідера і бажають їх реалізувати. У 70 % випадків домінуючі миші атакують найближчих до них агресивних субдомінантів. Така лідерська поведінка зменшує кількість внутрішньогрупових конфліктів між субдомінантами і стабілізує групу [5].

Що ж робити тварині з генотипом лідера, якщо лідер власної групи молодий і сильний? Вона не вміє маніпулювати, у неї немає у своєму арсеналі прийомів конкурентної боротьби, як у людини. Тому, як тільки з'являється нагода, високорангові субдомінанти емігрують [5] або вчи-

няють регулярні напади на лідера та інших високорангових самців. Такий досвід перемог і поразок у бійках із домінантами здатний трансформувати агресивну поведінку самців миші у підпорядкованість, аж до розвитку депресивноподібних станів [4].

Стиль керівництва у мавп диктаторський. Проте, незважаючи на явний терор з боку лідера, мавпи підкоряються та дуже рідко залишають зграю. Причин такої поведінки дві. Перша — зоосоціальна, друга — сугубо фізіологічна.

Згідно з першою причиною мавпи залишаються у зграї, оскільки "вкупі легше й батька бити", тобто легше протистояти зовнішній загрозі. У зграї мавпи краще захищені від хижаків і від зазіхань інших представників цього самого виду на територію.

Зграя мавп являє собою єдину згуртовану бойову одиницю. За даними Яна Дембровського, коли в умовах лабораторних досліджень карали одну з мавп, вона видавала характерні звуки. Тієї самої миті до неї на виручку прямувала решта зграї. Звичайно, що головна роль у відбитті атаки покладалася на лідера [6].

Згідно з другою причиною більшість тварин підкоряється лідеру, оскільки їхній соціальний ранг обумовлений біологічно. Такі тварини мають відповідний тип вищої нервової діяльності й інших фізіологічних реакцій: невелику реактивність, невелику стресостійкість. Вони "вважають" себе добре влаштованими і захищеними, і рішення за них приймає хтось інший, і не потрібно летіти першим і витрачати "зайву" енергію. Тобто вони досягли гармонії між власним фізіологічним статусом і зовнішнім оточенням.

Лідери й тварини, які мають пасивну стратегію, різні не тільки за поведінкою. Поведінка не виникає сама по собі, вона має мати відповідне біологічне підґрунтя, тобто бути закріплена на генному, регуляційному рівні.

Домінуючі тварини і тварини з нижчим соціальним рангом демонструють різні стратегії пристосування до зовнішнього оточення. А саме у них відмічають різний спектр фізіологічної [1, *4*], ендокринної [2, *7*] та імунологічної [1, *8*] відповіді на екзогенні подразники. Ранговий статус тварини в групі є фактором, який модулює ефект фармацевтичних препаратів. Тобто соціальний ранг особи — це не тільки етологічна проблема.

Початок наукових досліджень щодо фізіологічних реакцій домінантних особин сягає праць Уолтера Кеннона [3]. Ще в 1927 р. було встановлено, що в екстремальній ситуації у таких тварин активізується симпатична нервова система, збільшується синтез і викид у кров адреналіну. Ці фізіологічні зміни приводять до запуску адаптивних реакцій і відповідного пристосування організму.

Більш пізні дослідження показали, що у тварин із пасивним стилем поведінки спостерігаються зовсім інші фізіологічні реакції у відповідь на екстремальні навантаження організму. У субординантних тварин (із низьким соціальним рангом) генетично закріплена інша відповідь на стресові навантаження. На відміну від домінантних особин, у їхніх ор-

ганізмах спостерігається переважна секреція кортикостероїдів, а не адреналіну [7]. Тобто домінантні й підпорядковані особини мають різні фізіологічні механізми відповіді на подразники, якими нагороджує їх зовнішнє оточення.

Таким чином, підручники з основ менеджменту, які вказують студентам, що серед основних якостей лідера та менеджера має бути стресостійкість, тобто витривалість організму до дії екстремальних навантажень, мають біологічний ценз.

Що ж відбувається, коли молодий самець із генотипом лідера здійснює спроби щодо захоплення влади? Особливо важливу роль у переключенні поведінки від агресії до підлеглості і навпаки відіграють відділи головного мозку: мигдалина та нюхові цибулини, серотонінергічна система гіпоталамуса та дофамінергічна система середнього мозку. Досвід перемог (як у лідера, так і претендента) активізує дофамінергічну систему, а досвід поразок змінює активність серотонінергічної і дофамінергічної систем [4]. У нереалізованого лідера після серії поразок відбуваються зміни в активності цих двох систем, що є значним кроком у напрямі до депресивного стану. І загалом, невдахи нікому ще не приносили щастя: ні собі, ні сім'ї, ні групі (організації).

У людини регулятивні фізіологічні механізми не дуже відрізняються від тих, що ми спостерігаємо у тварин. Тому, одним з основних завдань менеджменту персоналу стає планування кар'єри як для лідерів, так і для тих, для кого більш фізіологічним має бути горизонтальний тип кар'єрного зростання.

Література

1. *Вековищева О. Ю., Звартау Э. Э.* Реактивность лабораторных мышей в фармакологичских тестах в зависимости от зоосоциального статуса // Эксперимент. и клинич. фармакология. — 1999. — Т. 62. — № 1. — С. 6–10.
2. *Жуков Д. А., Вековищева О. Ю., Виноградова Е. П.* Крысы с пассивной стратегией приспособления обладают средним, а не низшим социальным рангом // Журн. высш. нервной деятельности. — 2002. — Т. 52. — № 2. — С. 175–182.
3. *Кеннон В.* Физиология эмоций. Телесные изменения при боли, голоде, страхе и ярости. — Л.: Прибой, 1927. — 173 с.
4. *Кудрявцева Н. Н.* Агонистическое поведение: модель, эксперимент, перспективы // Рос. физиол. журн. им. И. М. Сеченова. — 1999. — Т. 85. — № 1. — С. 67–83.
5. *Новиков С. Н.* Экспериментальный анализ этолого-физиологических механизмов формирования иерархии у лабораторных мышей: Автореф. ... дисс. канд. биол. наук. — Л., 1979.
6. *Семенов С.* Кто смел — тот и съел // Бизнес. — 2004. — № 48. — С. 78–81.
7. *Henry J. P.* Biological basis of the stress response // Integr. Physiol. Behav. — 1992. — V. 27. — P. 66–83.
8. *Kavelaars F., Heijnen C. J., Tennekes R.* Induvidual behavioral characteriatic of wild-type rats predict susceptibility to experimental autoimmune encephalomyelitis // Brain Behav. Immun. — 1999. — V. 13. — № 4. — P. 279–286.
9. *Rijksen H.* Infant killing: A possible constequenct of a disputed leader role // Behavior. — 1981. — Vol. 78. — № 1/2. — P. 238–268.
10. *Small M.* Political animal // Sciences. — 1990. — № 3/4. — P. 36–42.

В. М. ПОРОХНЯ
д-р екон. наук, проф.
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ — ПОТЕНЦІАЛ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ

Інтелектуальний капітал (ІК) підприємства є комплексним показником, який складається з показників людського, структурного та ринкового капіталу. Але останнім часом ми все значніше відчуваємо неструктурованість інформації, яка виникає протягом прийняття бізнесових рішень. У межах понять управління знаннями складається мотивація виділення інформаційної складової в окрему структурну одиницю, незважаючи на те, що інформація як носій знань присутня у зазначеній структурі ІК. Дехто, останнім часом, вбачає, що управління знаннями це і є управління ІК. На жаль, це хибне посилання. Управління знаннями забезпечує вилучення знань із баз даних, оперативний доступ до систематизованої інформації, перенесення та формування знань в інтелектуальних базах даних і є потенціалом їх використання ІК, а ІК, у свою чергу, це накопичений та систематизований заряд знань, який реалізується за допомогою стратегічних зрушень відтворення знань. Слідуючи економіці знань, яка корелює з поняттями ІК, назвемо цю складову управління знаннями інформаційним капіталом та розглянемо його властивості при оцінюванні ІК. Ці складові інтелектуального капіталу можуть бути оцінені за допомогою системи показників якісної та кількісної оцінки.

Конкурентоспроможність підприємства є також комплексним показником, який визначається групою чинників, що характеризують рівень системи менеджменту, кваліфікаційний рівень та творчий потенціал персоналу, наявність та ефективність використання нематеріальних активів технологічного та ринкового характеру та здобутих знань.

Конкурентоспроможність є відносним показником, який можливо визначити тільки порівняно з іншими підприємствами у цій галузі. Для кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства у маркетинговій практиці використовується інтегральний показник конкурентоспроможності, який складається з кількісної оцінки економічного потенціалу підприємства та експертних оцінок його продукції.

Традиційно розглядається конкурентоспроможність для суб'єктів трьох рівнів: на мікрорівні (конкрет-

© В. М. Порохня, 2013

ні види продукції, виробництва, підприємства); на мезорівні (регіони, галузі, корпоративні об'єднання підприємств, виробничі комплекси); на макрорівні (країни, народногосподарські комплекси).

Залежно від того, на якому рівні ринків позиціонує себе підприємство, його конкурентні переваги (або відставання) будуть складатися з конкурентних переваг самого підприємства, конкурентних переваг регіону та конкурентних переваг країни (див. табл.).

Якщо ринок регіонального масштабу і його учасники не конкурують з учасниками з інших регіонів або країн, то теоретично всі учасники регіонального ринку мають рівні зовнішні умови доступу до фінансових та матеріальних ресурсів і їх конкурентні переваги визначаються тільки внутрішніми чинниками – можливістю адаптуватись до зміни зовнішніх умов. В умовах кризи на регіональному ринку підприємства, які мають внутрішні конкурентні переваги, швидше та краще адаптуються до кризового становища, чим їх конкуренти на цьому ринку.

Для ринку державного рівня на конкурентоспроможність підприємства впливатимуть не тільки внутрішні конкурентні переваги самого підприємства, а й конкурентні переваги регіону, як-то: наявність або близькість необхідних ресурсів, вартість ресурсів, наявність трудових ресурсів, доступність фінансових ресурсів, розвиненість транспортної інфраструктури, ринкових структур та ін.

Якщо конкуренція на ринку світова (з виробниками інших країн на внутрішньому або зовнішньому ринку), то до регіональної складової конкурентоспроможності підприємства додається складова конкурентоспроможності країни, яка включає такі фактори, як законодавче забезпечення, податковий режим, політична стабільність та зовнішньоекономічна політика.

Отже, залежно від масштабів ринку, на якому підприємство позиціонує свою продукцію, залежність його

Конкурентні переваги підприємства на ринках різних рівнів

Суб'єкти конкурентоспроможності	Рівень ринку		
	Регіональний	Державний	Міжнародний
Підприємство	КП[1] підприємства	КП підприємства	КП підприємства
Регіон		Регіональні КП	Регіональні КП
Країна			КП країни
Складові конкурентоспроможності підприємства	Конкурентні переваги підприємства	Конкурентні переваги підприємства +КП регіону	Конкурентні переваги підприємства + КП регіону + КП країни

[1] КП — конкурентні переваги

Концепція впливу інтелектуального капіталу на конкурентоспроможність підприємств

конкурентоспроможності від зовнішніх факторів (регіональних, державних) буде збільшуватись, тим самим підвищуючи або знижуючи конкурентоспроможність суб'єкта конкурентних відносин. Виходячи з цього, в умовах фінансової кризи підприємство може обирати для себе рівень ринку (регіональний, державний, світовий) залежно від того, посилюються його конкурентні переваги за КС регіону або КС країни, чи ні.

Зовнішні конкурентні переваги підприємства складаються з показників конкурентоспроможності регіону, КС галузі та КС країни. Зовнішні конкурентні переваги важливі при оцінках конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках, або коли на вітчизняному ринку відбувається конкуренція з іноземними виробниками. Зовнішні конкурентні переваги не підлягають безпосередньому управлінню на мікрорівні — можливі тільки непрямі методи впливу на органи місцевої та державної влади для підвищення КС регіону або країни.

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність накопичувати такий інтелектуальний капітал (людський, структурний, інформаційний та ринковий), який забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги на ринках товарів та послуг на сьогодні і можливість швидко адаптуватись до змін зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища в майбутньому.

Виходячи з цього моделювання впливу інтелектуального капіталу на конкурентоспроможність, підприємству слід проводити на різних рівнях деталізації з урахуванням впливу рівня ринку, виду діяльності та стратегії (див. рис.):

1) інтегральному — вплив інтегрального показника інтелектуального капіталу на інтегральний показник конкурентоспроможності;

2) інтегрально-диференціальному — вплив інтегрального показника інтелектуального капіталу на складові конкурентоспроможності підприємства;

3) диференціально-інтегральному — вплив кожного з чинників інтелектуального капіталу на інтегральний показник конкурентоспроможності;

4) диференціальному — вплив кожного з чинників інтелектуального капіталу на кожну із складових конкурентоспроможності підприємства.

А. О. ФІСУН

канд. екон. наук, доц.

Республіканський вищий навчальний заклад "Кримський інженерно-педагогічний університет", м. Сімферополь

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПЕРСПЕКТИВА ІНТЕНСИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах прискорення світової тенденції зниження потенціалу природних ресурсів і значного скорочення у майбутньому фізичної робочої сили першорядного значення набувають інноваційні технології, спрямовані на заміну кількісних показників якісними споживчими властивостями ринкового товару. Розробка й упровадження таких технологій сприяє погашенню протиріччя між скорочуючими можливостями ресурсної бази виробництва в її первісному вигляді і зростаючим сукупним попитом суспільства. Саме завдяки впровадженню програм національних інноваційних систем (НІС) і формуванню ринку нововведень у XX ст. досягли економічних злетів такі нині високорозвинені країни світу, як Швеція, Німеччина, Японія, Китай та ін.

Якщо минуле століття було періодом формування підвалин економіки інноваційної діяльності, то XXI ст. відкриває нові, небачені раніше можливості для стрімкого зростання економік тих країн, які зможуть оволодіти науковими звершеннями та мистецтвом масового використання їх у виробничій практиці. Розвиток інноваційного потенціалу і формування виробничої функції з використанням високих технологій вимагає розробки принципів менеджменту інноваційного розвитку економіки на основі тісної взаємодії науково-проектних і виробничих сфер суспільної діяльності. Результатом науково-технічних досліджень є створення ринку нововведень, який має бути зорієнтованим на реальне впровадження інновацій у сфері виробництва. Проводячи курс на інтенсифікацію інновацій, державне регулювання економіки України має створити сприятливе інфраструктурне середовище [1] для формування ринку нововведень, який поділяється на дві частини: ринок інноваційного продукту і ринок висококваліфікованої робочої сили. Такі ринки мають свої специфічні суб'єкти попиту і пропозиції, що схематично подано на рис. 1.

Минуле століття було етапом пошуку різноманітних раціональних технологічних процесів, які акумулювались у започаткованій термінології економічної науки цього періоду під назвою "технологічної множини". На сьогодні стоїть завдання

© А. О. Фісун, 2013

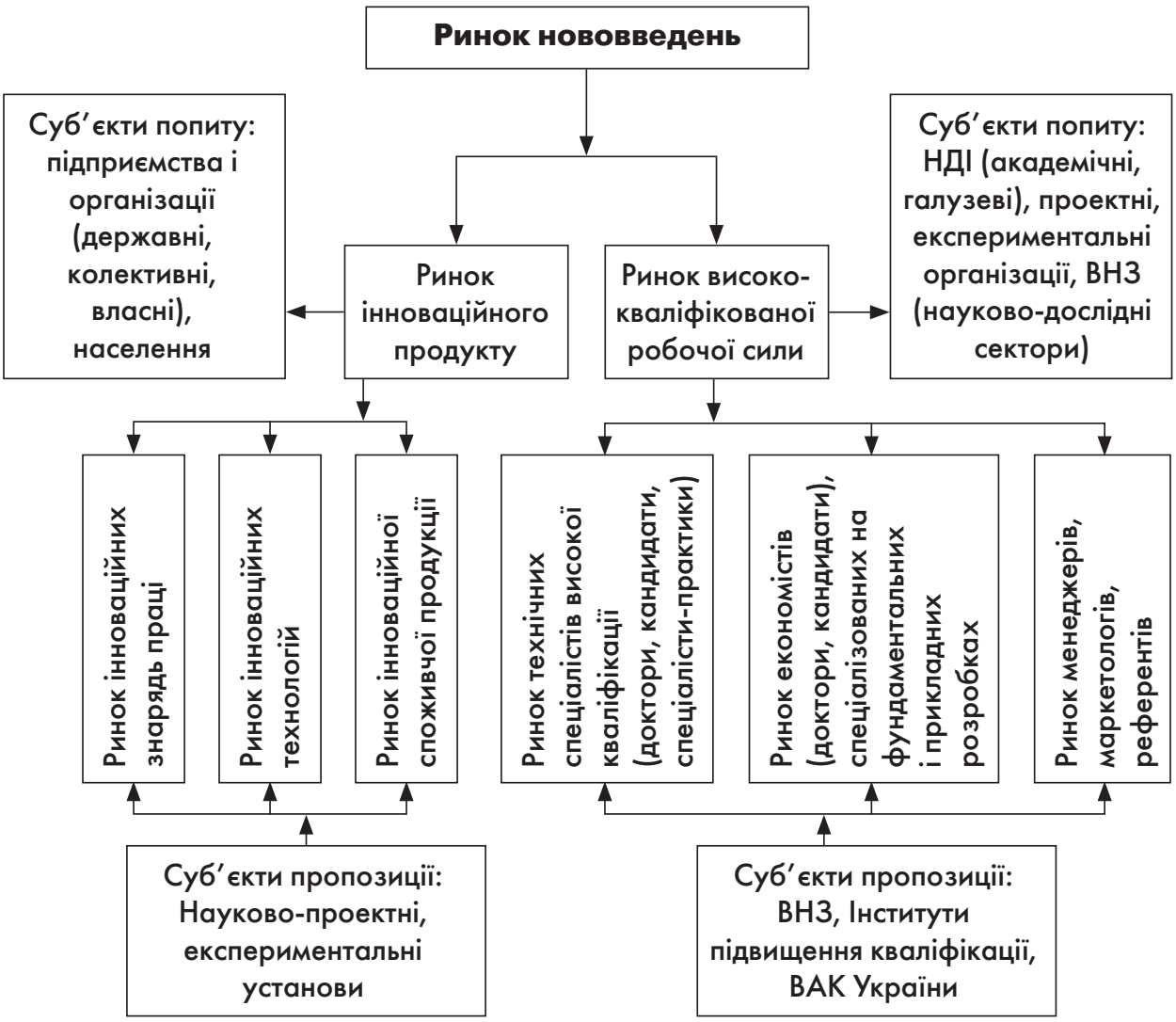


Рис. 1. **Структура ринку нововведень**

кардинальної реконструкції й удосконалення виробничої функції на базі інноваційних технологій з мінімізацією факторних затрат і максимізацією задоволення суспільних потреб [2].

Максимізація задоволення суспільних потреб реалізується ринком інноваційної продукції, яка містить у собі більше споживчих властивостей порівняно з базовими зразками. Суб'єктами попиту на неї є населення, підприємці, організації та підприємства різних форм власності. Інноваційна продукція містить у собі надзвичайно широкий спектр найменувань товарів різного призначення: медичного, культурного, виробничого, соціального, духовного і побутового характеру. Такий спектр охоплює продукцію від сучасних лікувальних препаратів і лазерних дисків до нових марок сталі, прокату, порошкової металургії, швидкісних літаків, потягів, комп'ютерної техніки із штучним інтелектом тощо.

Інноваційну продукцію за певними допущеннями можна поділити на такі її класи:

• принципово новий, істотно вдосконалюючий виробничу функцію товар, який створений для задо-

волення нового купівельного попиту;

• товар істотної новизни, аналогів якому немає у світовій чи вітчизняній практиці, створений для задоволення функціональної потреби виробничого процесу;

• товар кардинально вдосконалений порівняно з його аналогами;

• традиційний товар з новими і модернізованими якісними властивостями;

• новий товар, вперше виготовлений конкретним суб'єктом виробництва чи представлений окремим сегментам його збуту, який не є новим для інших виробництв і ринків.

Створення інноваційного продукту неможливе без включення в ринкову систему висококваліфікованої робочої сили, яка, по суті, є творцем нововведень, які розроблюються науково-дослідними академічними, галузевими та прикладними інститутами, проектними, експериментальними установами та Вищими навчальними закладами (ВНЗ) країни. Фундаментальні дослідження і прикладні розробки у сфері інноваційної продукції та нових високих технологій, а також координацію їх тематики має здійснювати Національна Академія Наук (НАН) України. НАН України являє собою міжгалузеву організацію з розгалуженою регіональною структурою (інститути, центри, філії, відділення), з відповідною проектно-експериментальною базою (спеціальні конструкторські підрозділи, дослідні заводи тощо), яка формує науково-технічну політику в країні, акумулює високий потенціал дослідників у різних галузях науки і здійснює координацію наукових фундаментальних досліджень.

Основним завданням ВНЗ країни є підготовка спеціалістів з вищою освітою для створення нововведень у різних галузях національного господарства. Крім того, практика підтверджує доцільність організації при ВНЗ науково-дослідних інститутів і секторів для залучення викладачів, аспірантів і студентів до проведення досліджень. Пропозицію робочої сили найвищої категорії для ринку нововведень здійснюють спеціалізовані за окремими науковими проблемами Ради з формування спеціалістів, які здобувають наукові звання кандидатів і докторів наук, присвоєння яких затверджується Вищою Атестаційною комісією (ВАК) України. По суті, такий високоінтелектуальний ринок спеціалістів являє собою специфічний і найактуальніший на сьогодні сегмент загального ринку праці.

Передумовою створення ринку нововведень в Україні є не тільки підготовка вчених, підприємців, спеціалістів високої категорії, а й розвиток наукоємних організацій з необхідним забезпеченням їх засобами праці для досліджень і експериментів та інформаційними технологіями. Світова практика управління інноваційною діяльністю підтверджує доцільність організації технопарків (технополісів) з їх структурними підрозділами: інкубаторами, центрами, інжинірингами, що являють собою територію з розвиненою системою господарських структур і мережею всіх необхідних комунікацій для життєдіяльності адміністративних, науково-проектних, експери-

ментальних, житлових, побутових, торгових структур. Науково-технічною базою для досліджень є лабораторні корпуси, інформаційно-обчислювальні центри, маркетингові і патентні відділи та сектори обґрунтувань економічної ефективності нововведень. Експериментальну базу випробувань нововведень складають полігони, стенди, заводи з виготовлення дослідних зразків нової техніки з наступною їх передачею у промислове освоєння. Прогнозну структуру таких наукоємних організацій у системі "Технополіс України" схематично подано на рис. 2.

Для сучасного формування ринку нововведень доцільно створити в Україні розгалужену мережу наукоємних структур різних форм власності з диференціацією їх за розмірами, організаційними типами управління, функціональним спрямуванням, формами організації [3].

Створення мережі наукоємних структур, різних за напрямами й ієрархічними рівнями, у країнах з розвиненими ринковими відносинами свідчить про формування інноваційної галузі, що потребує специфічних методів менеджменту і державного регулювання [4]. Особливо великої

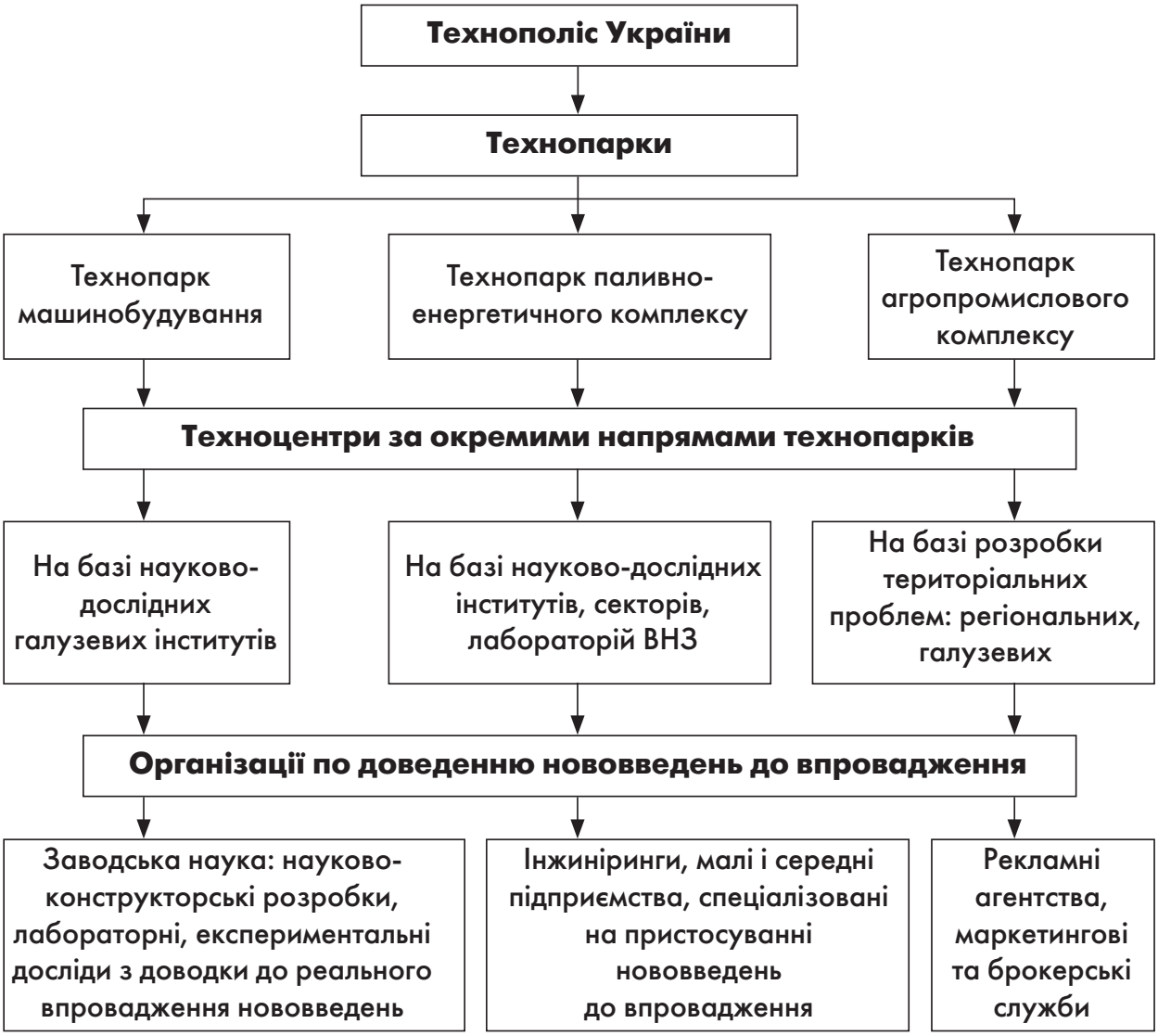


Рис. 2. **Структура наукоємних організацій в системі "Технополіс України"**

ролі держава набуває у фінансовій підтримці, передусім фундаментальних досліджень і пріоритетних прикладних дослідно-конструкторських розробок. Поряд з тим, зростає значення стимулювання розвитку інноваційної діяльності за допомогою сприятливої грошово-кредитної, податкової та цінової політики.

Таким чином, інноваційний менеджмент передбачає реорганізацію науки як системи і створення ефективного механізму органічного поєднання її з виробничою сферою, що стане підґрунтям для перетворення науки у продуктивну силу розвитку економіки.

На ефективність упровадження інновацій впливає, з одного боку, потенціал, закладений в процесі науково-проектних розробок, що матеріалізується в потужності устаткування, в ресурсозбереженні технологічних процесів, у конкурентоспроможності продукції, а з другого — організаційний рівень підприємств і масштаби тиражування зразків нової техніки. Ефективний менеджмент інноваційних процесів забезпечить інтенсифікацію наукових розробок з високим їх потенціалом та відповідну організаційну підготовку виробництва для їх раціонального впровадження.

Література

1. *Фісун А. О.* Формування ринку нововведень. — К.: Культурологічне ПП Боривітер. — 2002. — 240 с.
2. *Бажал Ю. М.* Знаннєва економіка: теорія і державна політика // Економіка і прогнозування. Наук.-аналіт. журн. — 2005. — № 3. — С. 76–78.
3. *Фисун А. А.* Основы экономического механизма инновационного развития производства // Достижения современной экономической науки. Сб. науч. трудов. Вып. 1. — Белгород: Руснаучкнига, 2004. — С. 61–66.
4. *Геец В.* Характер переходных процессов к экономике знаний // Экономика Украины. — 2004. — № 4. — С. 7–15.

Т. В. САМОЙЛЕНКО

зам. директора Украинско-Российского ин-та менеджмента и бизнеса им. Б. Хмельницкого

Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев

РЕФОРМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УКРАИНЕ: ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ

Украина вступила в новый этап утверждения независимости — этап конструктивных реформ, углубленной практической работы. Реформы охватывают все сферы общественной жизни — экономику и политику, науку и культуру, образование и воспитание.

Разворачиваются они нелегко, а иногда и противоречиво. Ощутимым является влияние различных политических факторов, в том числе остаточных явлений старой системы социальной организации и хозяйствования. На ход реформ оказывают влияние политические противоречия, отсутствие необходимой научно-теоретической базы, практического опыта, субъективные взгляды определенной части населения. И все-таки реформы идут, постепенно утверждая в государстве новую экономическую и социально-политическую инфраструктуру, духовную атмосферу и быт, гражданскую культуру и мораль.

При переходе к рыночным отношениям произошли существенные изменения в системе высшего образования, началось структурное реформирование высшей школы, предполагающее ее адаптацию к новой экономической, социальной и демографической ситуации.

Одной из стратегических задач реформирования национального высшего образования является выведение его на мировой уровень.

Первым шагом на пути реформ высшей школы стало внедрение ступенчатой системы образования. Точкой отсчета в формировании принципиально новой для нашего государства ступенчатой системы образования и органично связанных с ней образовательно-квалификационных уровней (младший специалист, бакалавр, специалист, магистр) стал Закон Украины “Об образовании”. Внедрение новой системы образования обусловливалось прежде всего переходом экономики Украины к рыночным отношениям.

В свою очередь, этот переход в большей степени был вызван значительным расширением международных связей Украины как независимого государства и насущной необходимостью интеграции национальной высшей школы в систему подготовки специалистов, которая функционирует в высокоразвитых странах мира.

Основная цель внедрения ступенчатой системы образования — при-

© Т. В. Самойленко, 2013

близить украинскую систему высшего образования к мировой, увеличить возможности высших учебных заведений адаптироваться к рынку труда.

Проведение в Украине рыночных реформ привело к изменению потребности общества и отраслей экономики в количестве, качестве и профиле специалистов с высшим образованием.

Учитывая вхождение Украины в мировое сообщество, важно отметить, что внедренный в практику работы вузов Украины перечень направлений подготовки специалистов, а также специальностей и квалификационных уровней соответствует как украинским, так и Международным стандартам классификации профессий (ISCO).

Государство приняло меры по разработке новых принципов образовательной политики, главенствующей тенденцией которой становится демократизация образования как в плане управления, так и его непосредственного функционирования. Для достижения этого были поставлены такие задачи:

- расширение доступа к высшему образованию широких слоев населения;
- децентрализация системы высшего образования с одновременным расширением автономии отдельных учебных заведений и академических свобод преподавателей и студентов;
- деидеологизация образования;
- усиление в учебных программах фундаментальных и гуманитарных наук;
- обеспечение инноваций и диверсификации высшего образования;
- введение новых профессионально-образовательных программ, различающихся по сложности и уровню, учитывающих способности и интересы индивидов;
- поддержка организации частных (негосударственных) вузов и развитие платного образования.

Негосударственные учебные заведения занимают заметное место в формировании интеллектуального потенциала Украины. Чем больше будет альтернатив, возможностей выбора между высшими учебными заведениями, тем больше выигрывают как сами вузы, так и граждане Украины. Постоянная конкуренция между частными и государственными учебными заведениями обеспечивает усовершенствование и тех, и других.

Конкуренция способствует созданию и развитию альтернативных педагогических концепций, инновационных моделей учебных заведений, интенсивной разработке и внедрению новых методик, учебников, программ. К числу главных, привлекательных моментов, которые выгодно отличают одно учебное заведение от другого, относятся возможности лучше изучать иностранные языки, компьютерные программы, получить практику за рубежом, различные международные сертификаты и дипломы.

В условиях конкуренции повышается роль научной работы в высшей школе, поскольку проведение

научных исследований, появление публикаций, получение грантов на научные исследования способствуют росту рейтинга учебного заведения.

В учебное заведение с низким рейтингом, с плохим имиджем студенты просто не пойдут. Судьей тут имеет право выступить только Государственная аккредитационная комиссия. Если вуз получил государственную аккредитацию, необходимо забыть про его форму собственности.

Частный вуз, не требуя от государства финансирования, готовит для народного хозяйства квалифицированные кадры, которые работают не только в коммерческих структурах, но и в государственных учреждениях.

Однако относительное благополучие и стабильность частных вузов очень зыбки. В ситуации предельной социально-экономической и политической неустойчивости, неопределенности перспектив общественного развития это благополучие может исчезнуть под влиянием финансово-экономических факторов.

Экономическая нестабильность в Украине сказывается на малом и среднем бизнесе, что значительно сокращает платежеспособность населения. В свою очередь, это неизбежно влияет на количественные показатели набора в вузы, возможности обучающихся студентов оплачивать обучение и проживание.

Кроме того, у некоторой части общества все еще существует неприязненное отношение к платному образованию. Причин для этого много, поэтому выделим лишь несколько:

- невосприятие платного образования вообще;
- ущемленное чувство социальной справедливости: образование делится на образование для богатых и бедных;
- плохое качество обучения в некоторых частных вузах.

Руководители таких вузов относятся к образованию как к прибыльному бизнесу. Используя для привлечения абитуриентов демпинговые цены, они рискуют выше всяких разумных пределов, заведомо обманывая потребителя. Нет сомнения в том, что такого рода вузы скоро перестанут существовать. Но пока что они оттягивают на себя часть абитуриентов и преподавателей, а главное — компрометируют саму идею негосударственного образования.

С точки зрения будущего, главная задача частного учебного заведения должна состоять в том, чтобы создать образ серьезного, солидного вуза, дающего прочные, качественные знания в рамках государственного образовательного стандарта, ибо стандарт — это модель специалиста, утвержденная государством. А именно специалистами хотят стать все, кто приходит в вуз за знаниями, которые в будущем обеспечат им интересную и хорошо оплачиваемую работу.

Реформа высшей школы и всей системы образования во многом впитала в себя положительный опыт зарубежных стран. Отход от более жесткой структуры, не позволявшей ранее отклоняться от программ, расписания, объема содержания образования, выход на автономность и

большую самостоятельность в приеме студентов, составлении учебных планов, своей структуры, продолжительности учебного года, выборе отдельных предметов и содержании учебных курсов, введение новых специализаций и факультетов, расширение международных связей, коммерциализация и т. д. — это неполные аспекты влияния положительного опыта зарубежных стран на обучение и подготовку специалистов в украинских вузах, являющиеся необходимыми составляющими новой парадигмы образования.

Основными условиями, при которых станет возможной демократическая направленность реформ высшей школы, являются:

• отнесение образования к безусловным приоритетам государства;

• разработка научно обоснованной государственной образовательной политики, которая учитывает как исторический опыт, так и современные требования к содержанию образования, диктуемые реформированным обществом;

• обеспечение престижа и востребованности высшего образования путем создания условий для реализации новой методологии образования с учетом требований рынка труда и занятости;

• максимальная демократизация системы государственного управления высшим образованием, обеспечение широкого участия вузовской и научной общественности в реформировании образовательной сферы, обеспечение на государственном уровне проявления образовательной инициативы, достижение подлинной автономии высших учебных заведений;

• освобождение системы высшего образования от жестких догматических и анархических направлений обучения.

Литература

1. *Алексюк А. М.* Педагогіка вищої освіти України. — К.: Либідь, 1998. — 560 с.
2. *Луговий В. І.* Управління освітою. — К.: Вид-во УАДУ, 1997. — С. 302.
3. *Шаров У. Ф.* Нам потрібні вузи різні, але обов'язково висококласні // Урядовий кур'єр. — 1999. — № 64.
4. *Яблонський В.* Ступенева освіта і наукові ступені // Науковий світ. — 1999. — № 1. — С. 15.

А. О. БІЛОУС
канд. іст. наук, доц.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ АНАЛІЗУ ГРОМАДСЬКОЇ АКТИВНОСТІ ТА ГРОМАДСЬКОГО ЛІДЕРСТВА

Проблема вивчення соціально-психологічних детермінант громадської активності та громадського лідерства належить до групи найбільш перспективних і значущих досліджень сучасної соціальної психології. Справді, якщо раніше громадська активність у цілому (і громадське лідерство як один із проявів громадської активності) досліджувались здебільшого у соціокультурному та політологічному вимірах, то нині цей підхід було трансформовано за рахунок застосування щодо зазначених феноменів ще й соціально-психологічного інструментарію. Усе це дало підстави принципово по-новому не тільки подивитись на громадське лідерство та громадську активність, а й запропонувати нові теоретико-методологічні підходи до наукового вивчення зазначених явищ.

Таким чином, ставлячи на меті комплексний аналіз соціально-психологічних вимірів дослідження громадської активності та громадського лідерства, ми маємо вирішити такі конкретні завдання: а) визначити методологічні основи соціально-психологічного аналізу громадської активності та громадського лідерства; б) охарактеризувати основні соціально-психологічні фактори, що впливають на формування громадського лідерства та громадської активності; в) на основі критичного вивчення існуючих теоретико-методологічних підходів обґрунтувати соціально-психологічну модель дослідження громадської активності та громадського лідерства.

З погляду сучасної соціальної психології, громадська активність може бути охарактеризована як цілеспрямована діяльність, що має власні цілі та передбачає певний результат. Мета громадської активності, у глобальному розумінні, визначається бажанням досягти високого рівня розвитку громадського суспільства, а отже високого рівня життя спільноти та кожного окремого громадянина. Якщо розглядати громадську активність як прояв спільної активності громадян, тоді реалізація цієї мети можлива за умов досягнення певних суспільних цілей, таких як: досягнення рівноваги між громадянським суспільством та державою; досягнення порозуміння між владою та громадою; здійснення впливу на вироблення та прийняття суспільно важливих рішень; реалізація прав та свобод громадян; ство-

© А. О. Білоус, 2013

рення сприятливих умов задля становлення та розвитку особистості. У цьому контексті правомірно стверджувати, що суспільна громадська активність побудована на активності кожного окремого індивіда як представника громади. У реальності будь-яка індивідуальна активність взаємозв'язана з активністю суспільства, будь-який індивід — з іншими людьми. Індивідуальну активність можна розглядати як момент, складову активності суспільства. Поза суспільних зв'язків та відносин індивідуальна активність просто не може існувати. Отже, рівень розвитку індивідуальної громадської активності обумовлює рівень розвитку суспільної громадянської активності, тобто є чинником її становлення та функціонування. Індивідуальна громадянська активність також має свої цілі та завдання. З одного боку, вони є суто індивідуальними, особистісними, з другого боку, вони доволі схожі між собою.

Таким чином, можна констатувати, що для індивідуальної та суспільної громадської активності визначальним є вдосконалення життя людини та громади на різних рівнях розвитку соціальної системи. Індивідуальна громадська активність є запорукою суспільної громадської активності, яка, у свою чергу, є головним чинником формування та розвитку демократичного громадянського суспільства. Виходячи з цього, слід зазначити, що суб'єктом громадської активності може виступати як окремий індивід, який успішно пройшов процес соціалізації та виконує певну соціальну роль (у тому числі і роль громадського лідера), так і громадська спільнота в цілому. Об'єктом громадської активності виступає система суспільних, суспільно-владних відносин в усіх її формах прояву у різноманітних сферах життєдіяльності особистості в суспільстві.

Відносини між суб'єктом і об'єктом громадської активності визначаються низкою потреб та інтересів. Потреба у здійсненні громадської активності як суспільно важливої діяльності може розглядатися за допомогою генетичної трактовки соціальної мотивації. Тобто існування певної потреби, яку можна задовольнити за допомогою громадської поведінки, ще не є свідоцтвом того, що особистістю чи громадою буде здійснена реальна громадська дія. Іншими словами, потреба як передумова громадської активності ще не є чинником, який приведе до цієї активності. Громадська активність пов'язана із задоволенням потреб, які вимагають усвідомлення особистісної відповідальності, особистісного обов'язку громадянина. Відповідальність та обов'язок дуже часто сприймаються особистістю як небажані, тому, в разі виникнення таких потреб, пересічні громадяни не завжди приймають рішення про їх задоволення. Прикладом цьому може служити проблема організації та розвитку системи локального самоврядування в країнах Східної Європи. Один з найавторитетніших дослідників громадянського суспільства Р. Патнам вважає, що перший крок на шляху до формування активного громадянського суспільства проходить через організацію локального самоврядування. Однак

цей процес доволі складний та неоднозначний, він залежить від ідеологічних, політичних, соціальних, психологічних причин, а також від специфіки культурно-історичного досвіду країни.

В Україні цей процес стартував значно пізніше, коли був прийнятий закон про місцеве самоврядування. Здавалося б, потреба громадян у поліпшенні комунального обслуговування, у становленні добробуту, в упорядкованості системи роботи комунальних підприємств доволі велика. Але коли йдеться про можливість реалізувати цю потребу, задовольнити її за допомогою громадської участі, то представники соціуму, пересічні громадяни доволі часто відмовляються від такої нагоди (зокрема, про це засвідчує досвід України). Якщо проаналізувати цю ситуацію, можна припустити, що відмова громадян від реалізації програм місцевого самоврядування може бути спричинена: по-перше, відсутністю потреби у громадському самоврядуванні; по-друге, негативною настановою щодо предмета потреби, по-третє, у разі існування потреби та позитивної настанови, відсутністю готовності громадян до реалізації ідеї місцевого самоврядування. Відсутність готовності громадян до прояву громадської ініціативи щодо реалізації реформ житлово-комунального сектору зумовлена кількома причинами, серед яких: недостатність знань про сутність упроваджуваних реформ, відсутність умінь та навичок громадської участі в процесах керування цією системою, негативним соціальним досвітом радянської псевдоколективізації, небажанням брати на себе відповідальність, негативним емоційним ставленням до самої ідеї співпраці громади та владних інститутів, а також низкою особистісних рис характеру українських громадян.

Позитивне ставлення до громадянської активності і наявність відповідної настанови є тими чинниками, які визначають і спрямовують поведінку громадянина, тобто мотивують його. Прихильники біхевіористської теорії мотивації вважають, що основою активності індивіда є потреба організму, яка викликана відхиленням фізіологічних параметрів від оптимального рівня. Ця потреба, у свою чергу, створює спонуку, що приводить організм у стан активності. Якщо йдеться про природжені форми поведінки, такі як рефлекси, то тоді все зрозуміло: ми моргаємо, якщо в око потрапило чужорідне тіло, відсмикуємо руку від гарячого тощо. Це відбувається відносно незалежно від нашого життєвого досвіду, знань, навичок. Коли справа доходить до ситуації, у якій рефлекторне реагування є недостатнім для задоволення потреби, що виникла, тоді для активізації організму необхідне навчання.

Цікаво те, що сучасна, швидше пасивна, ніж активна поведінка громадян України заснована на соціально-історичному досвіді минулих років, коли спроби українців бути соціально і політично активними закінчувалися невдачею [2]. Негативний досвід прояву громадської участі навчив українців жити за принципом, суть якого дуже точно розкривається у вислові “моя хата з краю”. Тут також можна провести паралель із законом ефекту

Е. Торндайка. Цей закон свідчить про те, що форма поведінки, яка не приносить позитивних результатів, або та, що призводить до шкідливих наслідків, більше повторюватися не буде, тоді як поведінка, що знімає напругу та задовольняє певну потребу, використовуватиметься індивідом і надалі. Сувора форма закону ефекту свідчить: підкріплення не тільки збільшує частоту або вірогідність реакції, а й слугує необхідною умовою для її виникнення. Таким чином, можна провести ще одну паралель з теорією біхевіоризму, яка свідчить, що специфіка поведінки визначається не самою потребою, але й особливостями середовища, і підкріпленням.

За рамки рефлексу у своїх дослідженнях вийшов П. Анохін [3]. Замість схеми "стимул–реакція" він пропонував розглянути поведінку з позиції ФУС (теорія функціональних систем). Наявність пускового сигналу не завжди є достатньою для виникнення адекватної поведінки. Вона виникає за таких умов: а) після навчання, тобто за наявності відповідного матеріалу пам'яті; б) за наявності відповідної мотивації; в) у відповідній обстановці. Лише за наявністю цих складових відбувається ухвалення рішення про те, що, як і коли зробити, щоб отримати корисний результат.

Значно далі у своїх дослідженнях просунувся Курт Левін, який визначав залежність поведінки від двох змінних: особи й оточення. Він задав певний підхід до дослідження проблеми мотивації людини, де звернув увагу на обов'язкову взаємодію особи й оточення. Його розгляд проблеми свідчить, що і те, й інше мають вплив на поведінку особистості, проте цей вплив не завжди однаковий за ступенем дії. Навпаки, можна спостерігати, що інколи дії конкретної людини в основному визначаються ситуацією, полем. Таку поведінку К. Левін називав польовою. У протилежному випадку людина діє під впливом власних потреб, долає сили поля. Цю поведінку можна назвати вольовою [4]. Якщо адаптувати ці положення теорії К. Левіна щодо дослідження проблеми громадської активності, то поведінку населення України швидше можна визначити як польову, ніж вольову. Сучасний українець діє, виходячи з ситуації. Йому ліпше й зручніше пристосуватися до умов дійсності, що склалася, ніж докладати зусилля і міняти цю дійсність, тим паче, що ступінь досяжності мети невідомий. Такий вибір українця привабливіший з огляду економії сил, засобів і часу. Проте, як індивід ухвалює рішення щодо вибору форми своєї поведінки? Представники когнітивної теорії мотивації вважають, що поведінка індивіда ініціюється і керується системою уявлень людини про світ, його знаннями, когнітивною репрезентацією реальної ситуації, її причин і наслідків. Натомість "теорія перспективи", як альтернатива "теорії очікуваної корисності" Д. Канемана і А. Тверські, замінює поняття "вигоди" поняттям "цінності", де цінність визначається поняттям придбань і втрат, причому цінність втрат буде набагато вищою ніж цінність придбань [5].

Таким чином, якщо поєднати усі відомості про громадську актив-

ність особистості, ми можемо констатувати, що вона обумовлюється безліччю чинників різного характеру. Розгляд її як діяльність дає нам можливість дослідити механізми громадської поведінки особистості за допомогою категорії психологічної готовності — стану, який є передумовою будь-якої активності особистості.

Щоб дослідити готовність до громадської активності, а також готовність взяти на себе функції громадського лідера, можна запропонувати модель, яку складають: а) мотиваційний компонент (це позитивне ставлення до певної конкретної форми соціальної діяльності); б) когнітивний компонент (знання про сутність, зміст, спрямованість та цілі громадянської діяльності, навички громадської взаємодії, громадської участі); в) емоційно-вольовий компонент (відчуття відповідальності, прояви емпатії, довіри у взаєминах, впевненість у досягненні успіху); г) ціннісний компонент (цінність незалежності, свободи, волі, активного та продуктивного життя, добробуту інших, цінність відповідальності, чесності у думках та вчинках); д) необхідні для здійснення громадської активності риси характеру (відповідальність, активність, самостійність тощо).

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити такі висновки. По-перше, дослідження готовності у психологічній науці відбувається в рамках двох феноменів — феномену активності та феномену діяльності. У рамках першого готовність визначається на нейрофізіологічному, психічному рівнях, у рамках другого — на психічному та психологічному рівнях. Психічний та психологічний рівні готовності загалом характеризують готовність до соціальних форм активності особистості, тобто до діяльності, у тому числі й діяльності як громадського лідера. По-друге, психологічні чинники готовності до громадської активності та громадського лідерства можуть бути визначені як фактори, що формуються під впливом зовнішнього середовища та внутрішніх психологічних властивостей індивідів. У цьому аспекті соціальне середовище є відображенням історичного, соціально-політичного, культурного життя спільноти, вона акумулює у собі досвід багатьох поколінь, є вмістилищем соціокультурних традицій, норм, правил поведінки. За концепцією соціального капіталу, громадська активність особистості і спільноти залежить від традиційних форм суспільного існування та життєдіяльності: на тій території, де історично склалася традиція соціальної небайдужості, взаємодопомоги, громадської участі, готовність особистості та спільноти до громадської активності буде вище, ніж там, де цієї традиції не було, чи вона не була достатньо розвинена. По-третє, зазначені нами компоненти структури психологічної готовності є внутрішніми передумовами реалізації громадської активності, а також громадського лідерства, та загалом визначають внутрішню мобілізацію особистості щодо здійснення активної громадської поведінки. У ситуації наявності зовнішніх умов задля здійснення громадської активності,

саме внутрішні умови є ініціаторами та регуляторами її реалізації у реальності. Якщо згадати загальні положення концепції соціального капіталу, можна зазначити, що внутрішні умови активізації суб'єкта-носія громадської активності, реалізовані у зовнішньому середовищі, сприяють формуванню та накопиченню соціального капіталу, який, у свою чергу, обумовлює становлення та розвиток активнодіючої громади. Тобто, якщо об'єднати соціальні та психологічні концепції громадської активності та громадського лідерства, можна дійти висновку про правомірність тверджень щодо існування зовнішніх та внутрішніх умов, які сприяють активізації населення, появі громадських лідерів.

Література

1. *Пенькова О. І.* Конативний компонент громадянської свідомості та самосвідомості // Психол. закономірності розвитку громадянської свідомості та самосвідомості особистості: У 2-х т. / За заг. ред. М. Й. Боришевського. — К.: Вид-во "Дніпро", 2001. — Т. 2. — С. 210–211.
2. *Теоретичні* засади й соціокультурні передумови демократичної трансформації в Україні. — Л.: Червона Калина, 2002. — С. 22.
3. *Анохин П. К.* Избранные труды: Философские аспекты теории функциональных систем. — М.: Наука, 1979.
4. *Левин К.* Теория поля в социальных науках. — М.: Весь мир, 2000. — С. 34–36.
5. *Паулс С.* Психология оценки и принятия решений. — М.: Информ.-издат. дом "Филинъ", 1998. — С. 110–114.

К. В. ПАВЛОВ
д-р экон. наук, проф.
Ижевский институт управления, Россия

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ В УСЛОВИЯХ ВОСПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ДИСПРОПОРЦИЙ

Качественно новый уровень неопределенности, нестабильности и изменчивости организационно-экономической среды, высокий уровень сложности производственных процессов требуют радикального пересмотра парадигмы, философии управления и планирования, поиска новых методов и способов управления хозяйственными процессами. Учитывая эти обстоятельства, а также ограниченные возможности индивидуумов, осуществляющих управленческие операции, за рубежом в развитых капиталистических странах придерживаются концепции так называемого инкрементального планирования, когда вместо того, чтобы пытаться найти оптимальные параметры системы, придерживаются позиции ограниченной рациональности, определяя способ действия, который достаточно хорош, чтобы произвести разумное усовершенствование текущего состояния системы [3]. В этой связи и для эффективного осуществления процесса управления российскими предприятиями в условиях перехода к рыночным отношениям целесообразно придерживаться концепции гибкого индикативного планирования, используя элементы различных подходов к управлению, прогнозированию и планированию производством, в том числе концепций стратегического, системного, нормативного планирования и пр. (классическим примером гибкого подхода является использование в развитых капиталистических странах в практике стратегического планирования и прогнозирования развития фирмы матрицы возможностей по товарам/рынкам). Причем важно подчеркнуть, что эффективность использования тех или иных методов управления производственными процессами во многом определяется взаимодействием всех элементов системы управления экономикой на разных уровнях иерархии: народнохозяйственном, отраслевом, региональном, на уровне основного хозяйственного звена. Только таким образом, на наш взгляд, можно с достаточной степенью надежности осуществлять управление производственным процессом в такой неустойчивой экономической среде и создать условия для естественной трансформации и оптимального соотношения субъективного и объективного факторов, сознательных и стихийных форм ре-

© К. В. Павлов, 2013

гулирования, плановых и рыночных методов управления и хозяйствования. С другой стороны, рассмотрение и анализ методов управления производственными процессами позволяют конкретизировать положения концепции оптимального соотношения рыночных и государственных регуляторов.

Одним из важнейших условий эффективного управления производством в новых условиях хозяйствования является определение и учет разнообразных воспроизводственных диспропорций, так как различные диспропорции усиливают неопределенность и изменчивость экономической среды. Их устранение или хотя бы уменьшение негативных последствий, возникающих в социально-экономической системе вследствие их действия, позволит существенно улучшить функционирование этой системы и значительно снизить неопределенность внешней среды. Поэтому использование информации о группе важнейших воспроизводственных диспропорций органами управления любой социально-экономической системы является важнейшим условием повышения ее эффективности в условиях неопределенности и изменчивости организационно-экономической среды. Более того, на наш взгляд, в структуре системы управления необходимо выделить блок управленческих решений, принимаемых на основе выявленных важнейших диспропорций, возникающих в общественном воспроизводстве. Причем, вполне возможно, что этот блок станет ключевым в общей системе управления. В этот блок наряду с уже рассмотренными выше методами управления производственными процессами в условиях неопределенности среды войдут также методы принятия управленческих решений, нацеленных на устранение выявленных социально-экономических диспропорций [1]. В связи с этим рассмотрим проблему существования воспроизводственных диспропорций более подробно.

В любой стране государственные властные структуры, как правило, объективно стремятся к достижению комплексности национальной экономики как в отраслевом, так и в региональном аспекте. Однако, как показывает опыт развития мировой экономики, комплексность народного хозяйства, к сожалению, скорее исключение, чем правило. Важнейшей характерной чертой любой национальной экономики является неравномерность ее развития. Неравномерность как характерное свойство развития любой национальной экономики подтверждается многочисленными примерами. Справедливость этого положения очевидна в отношении тех стран (а их большинство), комплексный характер экономики которых весьма слабо выражен (то есть для них характерны значительные воспроизводственные диспропорции, отсутствие либо слабое развитие важных отраслей и видов производств и пр.); в отношении же тех государств, которые все же сумели сформировать относительно целостное и комплексное народное хозяйство — США, ФРГ, Японии, бывшего Советского Союза и некоторых других — данное положение также справедливо, по-

скольку в экономической истории и этих стран преобладали периоды неравномерного развития отдельных звеньев и элементов экономики (вспомним послевоенную Японию и Южную Корею, когда ставка делалась на развитие лишь нескольких отраслей; вспомним период социалистической индустриализации, когда преимущественное развитие получила тяжелая промышленность, тогда как ряд других отраслей советской экономики был очень слабо развит; вспомним капиталистическую индустриализацию, которая начиналась с легкой промышленности).

Даже в тех немногочисленных странах, в которых хозяйство носит сравнительно комплексный характер (тогда как в подавляющем большинстве государств и этого нет), анализ динамики их экономики свидетельствует о неравномерном характере развития отдельных сегментов, отраслей и регионов. Иначе говоря, комплексность как черта экономики — скорее исключение, чем правило. Фундаментальным свойством развития любой национальной экономики является его неравномерный характер, поэтому о комплексном характере народного хозяйства всегда можно говорить лишь с определенной степенью условности. Причем, сказанное справедливо не только при расширенном воспроизводстве, но и в условиях спада производства, так как при суженном воспроизводстве преобладают случаи обвального и неравномерного спада общественного воспроизводства. В связи с этим можно сформулировать общий закон о неравномерном характере функционирования национальной экономики, справедливого как в условиях спада, так и в условиях подъема общественного производства (неравномерность социально-экономического развития находит подтверждение в рамках развиваемой нами теории экономического ядра) [2].

Неравномерность социально-экономического развития является объективной основой возникновения различного рода воспроизводственных диспропорций. К объективным факторам возникновения экономических диспропорций можно отнести также различную степень органического строения капитала в разных отраслях народного хозяйства (для межотраслевых диспропорций), территориальные различия в обеспеченности природными ресурсами, трудовыми ресурсами, природно-климатические особенности (для межрегиональных диспропорций), циклические колебания, изменения в соотношении “спрос — предложение” (для общеэкономических функциональных и элементных диспропорций). Наряду с объективными можно выделить субъективные факторы возникновения различного рода социально-экономических диспропорций. К последним можно отнести ошибки в стратегии и тактики осуществляемых реформ, просчеты в экономической политике на разных уровнях иерархической системы управления — народнохозяйственном, региональном, отраслевом.

Если значение субъективных факторов возникновения воспроизводственных диспропорций можно в значительной степени уменьшить, то роль объективных факторов можно снизить лишь при изменении ус-

ловий. Таким образом, полностью уничтожить причины возникновения диспропорций невозможно, поэтому воспроизводственные диспропорции неизбежны при любых условиях и в любой общественной системе (кстати, и при социализме несмотря на действие закона планомерности устранить диспропорции так и не удалось). Однако поскольку диспропорции оказывают существенное влияние на социально-экономическую эффективность, большое значение имеет всестороннее их изучение, то есть выявление причин, условий и факторов возникновения диспропорций, их типологизация и классификация, количественная оценка диспропорций, разработка методов их устранения.

Иначе говоря, в экономической теории, на наш взгляд, должен появиться раздел, в котором исследуются всевозможные аспекты воспроизводственных диспропорций (следует разработать общую теорию социально-экономических диспропорций). Аналогично и в экономической статистике, возможно, появятся разделы, в которых рассматриваются вопросы оценки влияния любой разновидности воспроизводственной диспропорции на социально-экономическую эффективность, разработки системы показателей, характеризующих данный вид диспропорции, и т. д. (возможно, в экономической статистике в обозримой перспективе появится блок разделов, в которых разрабатываются методы статистического учета возникновения и преодоления всех разновидностей воспроизводственных диспропорций). В менеджменте, на наш взгляд, также должен появиться раздел, в котором будут анализироваться особенности управления социально-экономическими системами на основе выявленных воспроизводственных диспропорций.

Литература

1. *Ратнер Н. М., Ятнов В. А.* Региональные диспропорции: оценка и пути их преодоления. Екатеринбург: Изд-во Уральского эконом. ун-та, 1996. — 112 с.
2. *Павлов К. В.* Патологические процессы в экономике. — М.: Магистр, 2009. — 463 с.
3. *Саати Т., Кернс К.* Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1991. — 224 с.

И. И. КЛИМКОВА
профессор
Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев

ЕВРОИНТЕГРАЦИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: О НЕКОТОРЫХ ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТАХ ВНЕДРЕНИЯ

Процессы мировой глобализации, к которым относятся также и трансформационные и модернизационные процессы в Европе, а также, бесспорно, и процессы европейской интеграции с каждым годом охватывают все более широкий спектр социальной, экономической, политической и культурной сфер жизни мирового сообщества.

Процесс мировой глобализации определяется как "вовлечение всего мира в открытую систему финансово-экономических, общественно политических и культурных связей на базе новейших коммуникационных и информационных технологий" [1]. Термин "глобализация", согласно немецкому философу Д. Габермасу, одинаково хорошо подходит к явлениям как в области трансконтинентального распространения телекоммуникаций, в области массового туризма или в области массовой культуры и образования, так и при описании трансграничных рисков, подобных торговле оружием или экологическим катастрофам. По его мнению, важно, чтобы общество осознало, к чему ведет этот процесс и во имя сохранения демократических ценностей пыталось настигнуть в подходящих демократических формах уже происходящие изменения для регулирования "постнациональной" архитектуры мира [2].

Продолжая ряд логических рассуждений Габермаса, отметим, что и система высшего образования в условиях мировой глобализации и евроинтеграции требует модернизационных демократических реформ. Об этом настойчивом требовании, безусловно, свидетельствует и Болонский процесс, и Совместное заявление европейских министров образования в Болонье 18–19 июня 1999 г., которые говорят о "важности образования и образовательного сотрудничества в развитии и укреплении устойчивых, мирных и демократических обществ является универсальной и подтверждается как первостепенная" [3].

Безусловно, огромным шагом в этом направлении стало и то, что Украина абсолютно однозначно "определила ориентир на вхождение в образовательное пространство Европы, осуществляет модернизацию образовательной деятельности в контексте европейских требований, все настойчивее работает над практическим присоединением к Болонскому процессу" [4].

© И. И. Климкова, 2013

Напомним, что базисными в Болонском процессе являются две составляющие: формирование содружества ведущих европейских университетов под эгидой документа, получившего название Великой хартии университетов, и объединение национальных систем образования и науки в европейское пространство с едиными требованиями, критериями и стандартами [5].

Межрегиональная Академия управления персоналом боле десяти лет успешно работает в направлении создания такого образовательного пространства со странами Центральной и Восточной Европы, а также на бывшем постсоветском пространстве.

География филиалов, представительств и центров МАУП, большинство из которых работают с 1999 г., достаточно широка. Так, в Республике Польша успешно функционирует учебно-консультационный центр открытого образования на базе Европейской академии интеграционной психологии в Лодзи, в Чешской Республике работает центр на базе Открытой Европейской академии экономики и политики в Праге, в Республике Болгария — на базе Международной гуманитарной академии в Софии, кроме того, структурные подразделения Академии успешно работают также в Азербайджане, Армении, Беларуси, Грузии, России, Молдове и Приднестровье.

Более чем десятилетняя практика работы в центрах, филиалах и представительствах МАУП в странах Европы и бывшего постсоветского пространства бесспорно доказала, что МАУП уверенно движется в русле решений саммитов Болонского процесса, основные практические задачи которого можно сформулировать следующим образом:

• построение европейской зоны высшего образования как ключевого направления развития мобильности граждан с возможностью трудоустройства;

• обеспечение конкурентоспособности европейских вузов с другими системами образования в борьбе за студентов, деньги, влияние; достижение большей совместимости и сравнимости национальных систем высшего образования; повышение качества образования;

• реформирование национальных систем образования в соответствии с основными требованиями Болонского процесса;

• утверждение и выдача всем студентам, получившим степень бакалавра или магистра, европейские приложения единого образца к диплому, которые будут способствовать узнаваемости степеней, а также создадут благоприятные условия для мобильности студентов, получивших высшее образование;

• формирование и укрепление интеллектуального, культурного, социального и научно-технического потенциала Европы; повышение престижности в мире европейской высшей школы.

Ежедневно занимаясь вопросами организации учебного процесса для людей, живущих в различных странах Европы и получающих высшее образование в украинском вузе, мы, как никто другой, видим те самые острые проблемы, которые уже сей-

час необходимо решать, и решать не на уровне разговоров.

Для того чтобы создать конкурентную систему европейского образования в мировом измерении, а также для повышения роли системы науки и высшего образования в общественных преобразованиях, прежде всего необходимо консолидировать усилия национальных систем образования европейских государств для создания упрощенной системы узнавания полученного образования. Как только эта проблема будет решена (скорее всего, посредством внедрения общеевропейского приложения к диплому), следом за ней автоматически отпадут и проблемы мобильности, а также начнет возрастать конкурентоспособность образования, полученного в любом европейском государстве.

Еще одна проблема, которую необходимо решать, касается узнавания документов о базовом образовании при зачислении студентов на старшие курсы в зарубежные учебные заведения, которая создает серьезную угрозу мобильности студентов. Вот несколько примеров.

При современном развитии межвузовских международных контактов очень популярным является зачисление студентов на обучение по академической справке. Очень частыми являются ситуации, когда после сопоставления академической справки и учебного плана принимающего вуза студент оказывается "отброшенным" на два, а то и три семестра назад. Совершенно очевидно, что в таком случае процент поступления в зарубежные вузы значительно снижается. Причина в том, что в системе образования отсутствует таблица так называемых междисциплинарных соответствий. Насколько было бы легче работать, если бы в европейском пространстве была выработана единая сравнительная таблица соответствия дисциплин для зачисления студентов по академическим справкам. То же самое касается и единого стандарта, применимого к уровням базового образования. Имеются в виду лицеи, гимназии, колледжи, техникумы, профессионально-технические училища и т. д. Для определения базового уровня при зачислении студентов, имеющих дипломы вышеперечисленных учебных заведений в различных странах, просто жизненно необходима система соответствия и сравнения.

Безусловно, это очень трудоемкий и объемный процесс, требующий огромных усилий и участия многих профильных специалистов. Но здесь хочется напомнить банальную истину о том, что дорогу осилит идущий. Конечно, сегодня еще невозможно предсказать завершающие итоги реализации идей Болонской системы для европейского образования, но однозначный вывод о необходимости евроинтеграции в системе образования можно подтвердить конкретным примером: в последние шесть лет более 3000 украинских дипломов о высшем образовании получили студенты Межрегиональной Академии управления персоналом, проживающие в странах Европы, которые на сегодняшний день уже успешно реализуют там высшее образование, полученное в Украине.

Литература

1. *Актуальные* вопросы глобализации // МЭ и МО. — № 2. — 1999. — С. 47.
2. *Habermas J.* Die postnationale Konstellation // Politische Essays. Suhrkamp SV. FaM. — 1998. — С. 91–169.
3. *Совместное* заявление европейских министров образования г. Болонья, 19 июня 1999 г. // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http: www. nua.kharkov.ua/ News/Bolon.asp
4. *Кремень В. Г.* Болонский процесс: сближение, а не унификация // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http: www zerkalo nedeli.com/ ie/show./465/43204
5. *Янковой В.* Болонский процесс: путем европейской интеграции // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http: www zerkalo neleli.com/ ie/show./465/43204
6. *Дмитриченко М. Ф., Хорошун Б. І.* Вища освіта і Болонський процес. — К.: Знання України, 2007.
7. *Воронкова В. Г., Швець О. Є.* Вища освіта і Болонський процес. — Запоріжжя, 2004.

С. О. ПРОКОФ'ЄВА
доцент
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ОСНОВНИЙ ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Значний вплив на ефективність управління і основним об'єктом стратегічного управління є розвиток компетенції працівників. Під компетенцією А. Я. Кібанов та інші автори розуміють сукупність таких трьох груп факторів: знання як результат формування особистості; навички як результат досвіду роботи і навчання; способи спілкування як уміння працювати з людьми в групі [1, *168*; 2].

Так, компетенція — це відповідний потенціал персоналу, в контексті якого управління персоналом загалом і трудоресурсним потенціалом зокрема представляється як управління компетенцією, що включає три етапи: придбання, розвиток і стимулювання.

1. Придбання компетенції пов'язане з прогнозуванням ресурсів і визначенням якісних та кількісних показників їх потреби на майбутній період.

2. Розвиток компетенції є одним із ключових завдань для реалізації обраної стратегії розвитку акціонерного товариства загалом.

3. Стимулювання компетенції передбачає створення на кожному АТ гнучкої системи винагороди та системи оцінювання результатів праці працівників, залучення персоналу до управління виробництвом, поліпшення умов праці, застосування новітніх систем мотивації працівників. Для ефективного управління персоналом необхідна тісна взаємодія механізмів мотивації та компетенції, що сприяє розвитку трудоресурсного потенціалу і зростанню результативності трудової діяльності працівників.

На нашу думку, компетенцію варто розглядати як критерій оцінювання реалізації трудоресурсного потенціалу, який за рахунок цілеспрямованого формування, реалізації та розвитку окремих знань, навичок, особистісних якостей, а також їх сукупності в цілому дає змогу ефективно виконувати функціональну роль відповідно до стратегічних цілей підприємства. Так, нами подано перелік компетенцій, за рахунок яких може бути сформований набір компетенцій для функціональних посад менеджерів різних рівнів управління.

Для оцінювання трудоресурсного потенціалу співробітників АТ доцільно використовувати компетенції. До переліку компетенцій належать характеристики потенціалу,

© С. О. Прокоф'єва, 2013

опис рівнів прояву, бальні значення кожного рівня, а також приклади, які підтверджують чи не підтверджують той чи інший рівень. Це дає змогу експертам вибрати ті елементи трудового потенціалу, які оцінюватимуться відповідно до мети, вимог посади, стратегії підприємства та інших факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Це забезпечує: єдину інтерпретацію елементів, які оцінюються, завдяки чіткому опису елементів трудового потенціалу. Компетенції можуть змінюватися та доповнюватися у зв'язку зі зміною місії, цілей підприємства, видів діяльності та появою факторів, які можуть вплинути на необхідність формування нової компетенції. Так, на підприємстві доцільно сформувати еталонний профіль компетенцій (для кожної категорії працівників).

Таким чином, визначимо етапи оцінювання трудоресурсного потенціалу на основі компетенцій [3–4]: формування базових (еталонних) компетенцій для тієї чи іншої посади; виявлення досягнутого рівня трудоресурсного потенціалу; визначення рівня відхилень трудоресурсного потенціалу робітників; визначення інтегрального показника відхилень.

На першому етапі робоча група керівників формує перелік компетенцій для різних посад, тобто створює еталонну модель компетенцій.

На другому етапі треба визначити рівень компетенцій (при цьому компетенції розглядаються відокремлено одна від іншої). Для абсолютної оцінки можна використовувати такі відомі методики, як: аналіз документів, опитування, тестування, оцінювальні шкали. Визначені дані дають можливість сформувати "профіль" компетенцій працівників.

На третьому етапі визначають відхилення ТРП за компетенціями, тобто відхилення існуючих компетенцій працівників від еталона.

При цьому доцільно знаходити не тільки відхилення за кожною компетенцією, а й інтегральний показник відхилень від еталона. Так, відносні відхилення доцільно визначити як розрив між рівнями, тобто розраховуємо "крок відхилення" компетенції:

$$ОТПrj = ЕКnj – ТПr ,$$

де ОТПrj — рівень відхилень трудового потенціалу r-го працівника з j-тої компетенції ("крок відхилення компетенції"); ДТПrj — абсолютне значення досягнутого рівня трудового потенціалу r-го працівника з j-тої компетенції; ЕКnj — абсолютне значення j-тої компетенції "еталонного профілю" з n-ої функціонально-посадової посади.

На четвертому етапі визначають інтегральний показник, тобто середньозважене значення відхилень досягнутого рівня прояву компетенцій від їх еталонних значень. На різних етапах життєвого циклу АТ відповідно до зміни мети, вимог зовнішнього середовища доцільно змінювати вагові коефіцієнти різних компетенцій з метою розвитку трудоресурсного потенціалу.

Таким чином, вищезазначені показники можуть характеризувати рівень реалізації трудоресурсного потенціалу і рівень розвитку його складових для окремих функціональних посад на підприємстві. Визначені показники дають можливість роз-

рахувати середньоваговий показник відхилень компетенцій (COj) за функціональною посадою, підрозділом, відділом та підприємством загалом:

$$COj = ITP / R,$$

де ІТП — компетенція, за якою визначається середньовагове відхилення; R — співробітники, які пройшли оцінювання j-тої компетенції, осіб.

Так, інформація, яка формується в процесі використання запропонованого методичного підходу, дає змогу проводити моніторинг розвитку трудоресурсного потенціалу як персоналу організації загалом, так і окремих працівників акціонерного товариства. Ця інформація дає можливість оцінювати динаміку трудоресурсного потенціалу окремих працівників і працівників акціонерного товариства загалом; формувати банк даних ТРП акціонерного товариства; оцінювати відповідність наявного рівня ТРП працівників "еталону"; визначати "границі" відхилень ТРП від поточних та майбутніх вимог до функціональних посад відповідно до оперативних і стратегічних цілей корпоративної структури; коригувати сформований "еталон" функціональних посад та досягнутий за рахунок вагових значень компетенцій відповідно до змін стратегії; визначати напрями та розробляти плани, заходи щодо розвитку ТРП як окремих працівників, так і загалом персоналу організації; формувати критерії оцінювання розвитку ТРП співробітників та оцінювати результативність заходів щодо розвитку персоналу [3–4].

Література

1. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор, оценка, аттестация / А. Я. Кибанов, М. Б. Дуракова. — М.: Экзамен, 2004. — С. 312–317.
2. *Управление* персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.
3. *Кривокора Е. И.* Модель профессиональной компетенции в управлении персоналом // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.ncstu.ru/content/_docs/pdf/_trudi/_econom/5/15.pdf
4. *Уиддет С.* Руководство по компетенции / С. Уиддет, С. Холлифорд. — М., 2003.

Л. В. ЛАЗОРЕНКО
канд. екон. наук, доц.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Останніми роками управлінські служби не тільки змінили своє ставлення до культури організації, а й зайняли активну позицію у використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва та управління. Наявність організаційної культури та її значення визнані в усьому світі.

В успішно працюючих підприємствах існує власна культура, що допомагає їм у досягненні позитивних результатів. У кожній великій корпорації існує цілий набір правил, норм, принципів гри, згідно з якими окремі групи визначають свою поведінку. При цьому носіями культур цих груп є окремі особистості, що виражають подібні інтереси.

Корпоративна культура визначає принципи та правила внутрішнього життя підприємництва. Культура корпорації може розглядатися як представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, впливаючи на них.

Корпоративна культура — це сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників.

Така культура дає змогу відрізнити одну корпорацію від іншої, генерує прихильність цілям корпорації, створює атмосферу ідентифікованості для членів корпорації, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що спрямовує і формує відносини та поведінку працівників.

Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе:

1) ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників підприємства;

2) сукупність способів їх реалізації, що переважають в корпорації на певному етапі розвитку.

Виходячи з наведеного вище, корпоративна культура, з одного боку, система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З другого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил розв'язання проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність на сьогодні.

© Л. В. Лазоренко, 2013

Складовими корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі дозволу конфліктів;
- діюча система комунікації;
- місце інваліда в корпорації;
- прийнята символіка і гасла, герби, ритуали.

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих співробітників корпорації, їхні потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Багато компаній поширюють культуру, забезпечуючи тісні контакти між штаб-квартирою і філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників із однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їх відданість системі цінностей та цілям корпорації. Люди, які пройшли підготовку в штаб-квартирі компанії, як правило, думають і діють, як її співробітники.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють певні цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Організаційна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, становища на ринку чи в суспільстві. Особливості організаційної культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в організаційній культурі влади, ролі чи вчинків особистості.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виокремлених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Формування корпоративної культури може відбуватися чотирма шляхами:

1. Довгостроковою практичною діяльністю.
2. Діяльністю керівника чи власника (власна культура).
3. Штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій.
4. Природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

До складових корпоративної культури належать і якості особистості, це:

- бажання конкурувати;
- уміння переконувати;
- прагнення відігравати роль неформального лідера;
- терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Вирішальною при формуванні спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для пра-

цівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються корпорацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б "членами команди". Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь підприємства.

Формування корпоративної культури передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є:

• визначення місії корпорації;

• визначення основних базових цінностей;

• формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;

• описання традицій та символіки, що відображають усе зазначене вище.

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративному керівництві. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації.

Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції чотирьох середовищ.

На глобальному рівні головний вплив на формування та розвиток культури фірми здійснює мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Відповідно корпоративний рівень багато в чому визначає мікросередовище зі своєю культурною специфікою (корпоративний рівень). І, нарешті, на персональному рівні працівника культура значною мірою визначається метасередовищем (особистісними культурними контактами людини).

До інструментів формування та розвитку культури міжнародних корпорацій належать, як звичайні, для великих компаній, форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи, характерні для бізнесу:

• універсальна знаково-символічна система, до якої входять знаки, система ідентифікації корпорації;

• система комунікацій ("офіційна" мова корпорації, різноманітні мови, система неформального спілкування);

• постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти — не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше — неформальних. Тому найважливіше, що має зробити керівник, який бажає сформувати корпоративну

культуру, — це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних зарубіжних компаніях вони чітко сформульовані, в інших — усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

Отже, корпоративною культурою є система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу цієї організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

О. В. БАЄВА
д-р біол. наук, проф.
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

КОНТРОЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ФАХІВЦІВ З ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА САНІТАРНОЇ ПРОСВІТИ: ДОСВІД США

В основу контролювання професійної компетенції фахівців з охорони громадського здоров'я та санітарної просвіти в США покладено дворівневий принцип. На індивідуальному рівні оцінюється безпосередньо кваліфікація спеціаліста, на інституційному рівні акредитуються навчальні програми підготовки [14]. Така система контролювання професійної компетенції фахівців забезпечує не тільки високу якість підготовки фахівців у ВНЗ, проте й мотивує підвищення професійної майстерності впродовж усієї кар'єри.

Еволюція системи контролю професійної компетенції фахівців з санітарної просвіти в США обумовлена рядом історичних та прагматичних причин. Присудження академічних та професійних ступенів з Охорони громадського здоров'я в країні бере початок з 1900-х років, проте формально акредитувати навчальні програми Медичних шкіл за цим напрямом почали в середині 40-х років XX ст. У цей час програми десяти Шкіл з охорони громадського здоров'я було визнано Американською Асоціацією з охорони громадського здоров'я (APHA — American Public Health Association) [6].

З 1945 по 1973 рр. APHA акредитаційна процедура зосереджувалась на аналізі освітньої діяльності в Школах охорони громадського здоров'я, пізніше коло аналізу було розширено та почало включати й питання діяльності коледжу та університету.

Значною подією у формуванні стандартів професійної підготовки фахівців з охорони громадського здоров'я стала Національна конференція з післядипломної професійної освіти з Охорони громадського здоров'я та Медичної освіти, що була проведена в 1962 р. American Association for Health, Physical Education, and Recreation. На цьому форумі не тільки обговорювались програми з підготовки фахівців з санітарної просвіти, проте було сформовано спеціальну групу — Professional Preparation Panel, на яку покладено повноваження з розробки керівної лінії розвитку та вдосконалення програм підготовки фахівців [8].

У 1967 р. міжнародною професійною асоціацією SOPHE (Society for Public Health Education) було

© О. В. Баєва, 2013

затверджено функції викладачів охорони громадського здоров'я, мінімальні вимоги до їх професійної підготовки та розроблено відповідні методичні рекомендації [21]. Через два роки Комітетом з питань професійної освіти APHA (American Public Health Association) опубліковано критерії для акредитації освітніх програм і згодом було розпочато процедуру акредитації перших програм з охорони громадського здоров'я Медичних шкіл США [3]. У 70-х роках XX ст. функції акредитації освітніх програм з охорони громадського здоров'я було перекладено на нову організацію — CEPH (Council on Education for Public Health).

Використовуючи критерії для акредитації для професійного ступеня, розроблені APHA, та освітньо-кваліфікаційні вимоги до компетенції фахівця з санітарної просвіти, CEPH було розроблено вимоги до нової спеціальності Master of Public Health (MPH) — професійної ступеневої програми для Шкіл охорони громадського здоров'я. За акредитаційними критеріями можна було проводити експертизу як ступеневих професійних програм з підготовки магістрів охорони громадського здоров'я або інших еквівалентних освітніх програм, так і програм санітарної просвіти, які впроваджувались поза Медичними школами та Школами охорони громадського здоров'я [1].

У середині 1980-х років було розроблено основні засади акредитаційного аналізу програм додипломної підготовки. SOPHE спільно з AAHE (American Association for Health Education) сформував спільний Комітет SABPAC (SOPHE/AAHE Baccalaureate Program Approval Committee), основною метою діяльності якого стала розробка механізму гарантованої якості дипломної освіти з охорони громадського здоров'я. Водночас NCATE (National Council for Accreditation of Teacher Education) упроваджує механізм індивідуальної сертифікації спеціалістів із санітарної просвіти [5]. За даними NCHEC (The National Commission for Health Education Credentialing), вже через 10 років після впровадження процедури індивідуальної сертифікації понад 9000 професіоналів із санітарної просвіти мали сертифікати CHES [15].

З метою вдосконалення контролю якості професійної підготовки фахівців з санітарної просвіти та охорони громадського здоров'я в 2001 р. SOPHE спільно з AAHE було створено робочу групу National Task Force on Accreditation in Health Education. У трирічний термін цією групою було розроблено скоординовану акредитаційну систему для додипломної та дипломної освіти у навчальних закладах [1].

Індивідуальний рівень оцінки професійної компетенції фахівців з санітарної просвіти та охорони громадського здоров'я в США має свою історію розвитку.

Починаючи з середини 1970-х років в країні набув розвитку процес розробки процедури сертифікації фахівців з санітарної просвіти. У 1978 р. робоча група, до складу якої входили представники різних товариств з практики та підготовки фахівців з санітарної просвіти, ме-

дичних шкіл, ініціювали процес обговорення та розробки Положення про фахівців з санітарної просвіти та визначення концептуальних засад розробки стандартів професійної практики [5]. У 1985 р. було розроблено базові критерії для кожного рівня фахівців із санітарної просвіти.

На сьогодні в США існують три види документів, що засвідчують професійну підготовку у сфері охорони громадського здоров'я:

- сертифікат спеціаліста з санітарної просвіти — CHES (Certified Health Education Specialist);
- індивідуальний сертифікат, або ліцензія для викладачів з охорони здоров'я в школах;
- сертифікат фахівця з охорони громадського здоров'я — CPH (Certified Public Health).

Вищезазначені сертифікати видаються як свідоцтва про успішне закінчення навчання за певним академічним або професійним ступенем в акредитованих школах з охорони громадського здоров'я.

CHES-сертифікація (Certified Health Education Specialist) у США проводиться під безпосереднім керівництвом NCHEC — National Commission for Health Education Credentialing. NCHEC — незалежна організація, місією якої є вдосконалення практики санітарної просвіти, сертифікація фахівців з санітарної просвіти та вдосконалення системи їхнього професійного розвитку [15]. Вона є цілком добровільною. Проте, за даними аналітичних оглядів поточного та потенційного ринків праці, у 2007 р. близько 40 % роботодавців наголошували про наміри з укладання трудових угод із професіоналами з CHES-сертифікатами [20].

CHES-сертифікація включає характеристику роботи, фінансові внески та відгуки з боку професіоналів із санітарної просвіти, роботодавців, організацій санітарної просвіти та державних організацій [15]. Для фахівців з санітарної просвіти NCHEC висуває ряд вимог для допуску до іспиту для отримання сертифікату MCHES — Master Certified Health Education Specialist.

За існуючими вимогами, кандидатами на проходження CHES-експертизи можуть бути особи з бакалаврським, магістерським або докторським ступенем, здобутим у регіональній акредитованій вищій школі. Процедуру CHES-сертифікації професіонал має проходити кожні п'ять років, тому здобувачів поділяють на дві категорії.

Перша категорія — це фахівці з санітарної просвіти, які мають 5 років безперервного стажу роботи як сертифіковані спеціалісти з санітарної просвіти (Certified Health Education Specialist).

Друга категорія — фахівці, які не мають сертифіката CHES та п'ятирічного досвіду активної роботи в статусі CHES-спеціаліста. Такі фахівці повинні мати дипломи магістрів (або вищий освітній ступінь) в галузі Санітарної просвіти або Охорони громадського здоров'я медичних шкіл, які пройшли відповідну акредитацію. Для підтвердження CHES-сертифіката потрібно набрати 75 контактних годин з продовження освіти впродовж п'ятирічного періоду після попередньої сертифікації.

Крім диплому, CHES-здобувачі мають подати документи, що підтверджують 5-річний активний досвід роботи в галузі санітарної просвіти. Для підтвердження такого досвіду претенденти мають пройти експертну перевірку інспектора та/або представника провідної професійної організації. Крім таких відгуків провідних фахівців у галузі санітарної просвіти професійні здобутки за п'ятирічний термін висвітлюються в резюме [11].

Як правило, CHES-іспит складається з 150-ти тестів у 7-ми провідних напрямах [20]:

- оцінка індивідуальної та громадської потреби в санітарній просвіті;
- планування санітарної просвіти: визначення стратегії і програми;
- забезпечення санітарної просвіти: визначення стратегії; втручання і програми;
- оцінка керівництва та наукові дослідження в санітарній просвіті;
- адміністрування в санітарній просвіті: визначення стратегії; втручання і програми;
- ресурсне забезпечення санітарної просвіти;
- роль громадських організацій у захисті здоров'я та санітарній просвіті.

CHES-сертифікація акредитована NCCA (National Commission for Certifying Agencies) — організації, яка в США відповідає за акредитацію програм з індивідуальної сертифікації та здійснює свою діяльність відповідно до NCCA Стандартів з Акредитації сертифікаційних Програм [18].

Викладачі державних та більшості приватних шкіл США повинні мати Свідоцтво викладача, видане у тому штаті, в якому він займається викладацькою діяльністю. Кожний штат має власні вимоги щодо його отримання та підтвердження кваліфікації. В одних штатах це ліцензія, в інших – свідоцтво на право викладання. Більшість шкільних викладачів із санітарної просвіти задовольняються отриманням такого свідоцтва та не проходять додаткової процедури з отримання CHES-сертифіката [20].

Починаючи з 2008 р., в США впроваджено новий вид сертифікації професіоналів з охорони громадського здоров'я, у тому числі викладачів з санітарної просвіти, які мають магістерський або докторський академічний ступінь — CPH (Certified in Public Health). Цей сертифікат видається випускникам медичних шкіл або навчальних програм, акредитованих CEPH. Засновником сертифікації виступила Асоціація шкіл з охорони громадського здоров'я (Association of Schools of Public Health). Для отримання CPH-сертифіката потрібно скласти комплексний іспит з 5-ти галузей знань у сфері охорони громадського здоров'я, визначених CEPH, та 7-ми компетенцій, визначених Association of Schools of Public Health. До таких галузей знань належать біостатистика, епідеміологія, політика та менеджмент в охороні здоров'я, соціальні та психологічні науки, екологічне здоров'я. Оцінюються такі компетенції фахівців: лідерство; професіоналізм; системне мислення; кругозір та культура; навички та

вміння з планування програм з охорони громадського здоров'я; комунікації та інформаційні технології тощо.

На сьогодні ще не визначено умови для повторної CPH-сертифікації з метою подовження дії свідоцтва, не зрозуміло, як саме CPH-сертифікат буде поєднуватись з CHES-сертифікацією та як роботодавці сприйматимуть професіоналів з CPH-сертифікатами [20].

Звичайно, що професійна компетентність фахівців залежить від індивідуальних зусиль фахівця, спрямованих на здобуття знань та вмінь, шліфування навичок професійної майстерності. Проте, неабияку роль у професійній компетенції фахівця відіграє якість дипломної освіти. Тому паралельно з індивідуальним рівнем контролю якості підготовки професіоналів із санітарної просвіти та охорони громадського здоров'я в США існує система контролю професійних програм підготовки, яка включає процедуру погодження та акредитацію. Ці системи гарантують якість підготовки в школах санітарної просвіти та професійної підготовки з охорони громадського здоров'я.

Істутиційний рівень контролю якості підготовки професіоналів з охорони громадського здоров'я включає такі види: SOPHE/AAHE-погодження; CEPH-акредитація; NCATE-акредитація.

SOPHE/AAHE-погодження навчальних програм проводиться SOPHE/AAHE-Комітетом з погодження бакалаврських програм — SABPAC, який являє собою міжвідомчу комісію Товариства з освіти у сфері охорони громадського здоров'я — SOPHE та Американської Асоціації санітарної просвіти — AAHE.

SABPAC-погодження є стандартом для програм підготовки початкового рівня, мета якого є поліпшення навчальних планів підготовки бакалаврів із санітарної просвіти та вдосконалення процесу й ефективності підготовки професіоналів у коледжах та університетах США на початковому рівні. Список AAHE "Довідник Інститутів, що пропонують Додипломні та Дипломні програми підготовки з Санітарної просвіти" налічує 246 професійних програм підготовки [2]. 19 програм підготовки пройшли в SABPAC процедуру оцінки якості підготовки [22]. Проте, SABPAC-погодження програм підготовки не розглядається Американською вищою освітою як еквівалент акредитації.

CEPH-акредитацію було започатковано в 1974 р. CEPH — незалежне, недержавне агентство, визнане Міністерством освіти США як організація, що проводить акредитацію шкіл охорони громадського здоров'я та відповідних програм підготовки в інших освітніх закладах. Як правило, CEPH акредитуються освітні програми з підготовки MPH, проте акредитуються й інші магістерські та докторські програми підготовки [6]. У 2007 р. Міністерство освіти США розширило повноваження CEPH на акредитацію програм додипломної освіти з охорони громадського здоров'я в медичних школах та університетах, у яких не проводиться підготовка фахівців на рівні "магістр".

СЕРН-акредитацію мають 111 шкіл та освітніх програм з охорони громадського здоров'я. Ще 24 школи та освітні програми мають статус претендента і повинні пройти акредитаційну процедуру до кінця 2010 р. [7].

NCATE-акредитацію у США було започатковано в 1954 р. ініціативою 5-ти організацій: AACTE — American Association of Colleges for Teacher Education; NASDTEC — National Association of State Directors of Teacher Education and Certification; NEA — National Education Association; CCSSO — Council of Chief State School Officers; NSBA — National School Boards Association [16].

На сьогодні NCATE — це некомерційне, недержавне агентство з акредитації шкіл, коледжів та департаментів освіти в коледжах та університетах США. Засновниками NCATE виступають 33 організації, які представляють вчителів, викладачів педагогічних навчальних закладів, спеціалізовані професійні організації, представників регіональних та державних органів. NCATE організовує розробку стандартів акредитацій, приймає рішення щодо надання акредитованого статусу навчальним програмам, забезпечує співробітництво з органами державного управління [4]. Професійні організації, які є членами NCATE, призначають своїх представників у його правління, забезпечують фінансову підтримку, беруть участь у розвитку стандартів NCATE, формуванні його політики та організації діяльності.

Місія NCATE полягає у забезпеченні високих якісних показників процесу навчання, викладацького персоналу та адміністрування у навчальних закладах США шляхом їх акредитації [16].

У 2009 р. NCATE було акредитовано 632 коледжі та університети, а близько 100 навчальних закладів мають статус здобувача [16]. З них визнання NCATE отримало 53 програми з санітарної просвіти [20]. Деякі держави впроваджують власні акредитації з використанням директив NCATE [18].

В основу принципів акредитації NCATE покладено INTASC-принципи загальних стандартів освіти США [4]. Акредитаційна процедура має визначити якість професійної підготовки у навчальному закладі та ступінь відповідності організації навчального процесу і програм підготовки шести стандартам NCATE 2000. Стандарти NCATE особливу увагу приділяють змістовній частині специфічних навчальних дисциплін, педагогічних наук та методики викладання професійно орієнтованих дисциплін [10; 12], вимагають систематичного оцінювання та уважного ставлення до структурно-логічної побудови навчального процесу за окремими програми підготовки, запровадження процесу узгодження між окремими програмами [9, *19*]. Стандарти NCATE передбачають self 2 оцінку і постійне вдосконалення організації навчального процесу та його забезпечення [13].

До акредитаційної процедури NCATE залучає професійні асоціації з різних галузей знань. Основні директиви для оцінювання програм професійної підготовки фахівців із санітарної просвіти готує Американська Асоціація з Санітарної просві-

ти — ААНЕ. Для отримання ААНЕ/NCATE-визнання та статусу відповідності, з кожної програми санітарної просвіти має бути розроблено відповідне портфоліо, яке розглядається рецензентами, компетенція яких узгоджена з ААНЕ [2].

Для акредитації програм з підготовки викладачів у США, крім NCATE, діє й інша альтернативна організація — Консульство з акредитації педагогічної освіти — TEAC. TEAC було засновано у 1997 р. як некомерційна організація, місією якої є забезпечення підготовки компетентних, професійних та висококваліфікованих викладачів [23]. У 2008 р. в США було створено NCATE/TEAC проектну команду, яка має розробити єдину уніфіковану акредитаційну систему [24].

Таким чином, існуюча система контролювання рівня професійної компетенції фахівців з охорони громадського здоров'я та санітарної просвіти побудована за дворівневим принципом та забезпечує не тільки високу якість підготовки фахівців у ВНЗ, проте й мотивує підвищення професійної майстерності впродовж усієї кар'єри.

Література

1. *Allegrante J. P.* Toward a Unified System of Accreditation for Professional Preparation in Health Education: Final Report of the National Task Force on Accreditation in Health Education / J. P. Allegrante, Collins O. Airhihenbuwa, M. Elaine Auld, David A. Birch, Kathleen M. Roe, Becky J. Smith // Health Education & Behavior 2004. — Vol. 31 (6): P. 1–16.
2. *American* Association for Health Education. (2005). Directory of institutions offering undergraduate and graduate degree programs in health education. American Journal of Health Education, 36, 345–360.
3. *American* Public Health Association, Committee on Professional Education:Criteria and Guidelines for Accrediting Graduate Programs in Community Health Education.Washington, DC, American Public Health Association, 1969.
4. *Antoinette M.* NCATE 2000: Teacher Education and Performance-Based Reform Associate Director of Accreditation National Council for Accreditation of Teacher Education / M. Antoinette. — From: http://www.ncate.org/documents/article
5. *Cleary H. P.* The Credentialing of Health Educators: An Historical Account, 1970–1990 / H. P. Cleary. — New York, National Commission for Health Education Credentialing, 1995. — 102 p.
6. *Council* on Education for Public Health. (2008a). About CEPH. Retrieved April 3, 2008, from http://www.ceph.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3274
7. *Council* on Education for Public Health. (2008b). Accredited schools and programs in public health. Retrieved April 3, 2008, from http://www.ceph.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3344
8. *Creswell W. H.* Professional preparation: An historical perspective, in U.S. Department of Health and Human Services / W. H. Creswell // National Conference for Institutions Preparing Health Educators. Washington, DC, Department of Health and Human Services, Washington, DC, 1981. — P. 43–60.
9. *Darling-Hammond L.* The changing context of teacher education /

L. Darling-Hammond // The teacher educator's handbook: Building a knowledge base for the preparation of teachers. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. — 1996. — P. 113–143.
10. *Grossman, P., Wilson, S., & Shulman, L.* "Teachers of substance: Subject matter knowledge for teaching." In: M.C. Reynolds (Ed.) Knowledge base for the beginning teacher. Oxford: Pergamon Press, 1989.
11. *Hayden, J., Ed.* (2000) The Health Education Specialist: A Study Guide for Professional Competence, 5th edition.
12. *Kennedy, M.* "Merging subjects and students into teaching knowledge." In M. Kennedy (Ed.) Teaching academic subjects to diverse learners. New York: Teachers College Press, 1991.
13. *Ladson-Billings, G.* "Preparing teachers for diverse student populations: A critical race theory perspective." In A. Iran-Nehad & D. Pearson (Eds.) Review of research in education. Washington, D.C.: AERA, 1999.
14. *Livingood WC*, Auld ME: The credentialing of a population-based health profession: Lessons learned from health education certification. J Public Health Manag Pract 7: 38–45, 2001.
15. *National* Commission for Health Education Credentialing: NCHEC News, press release. Retrieved June 7, 2004, from http://www.nchec.org/news/pressrelease.htm
16. *National* Council for Accreditation of Teacher Education. (2008a). Nationally recognized programs. Retrieved May 21, 2008, from http://www.ncate.org/public/recognizedPrograms.aspx?ch=117
17. *National* Organization for Competency Assurance. (2004). Standards for the Accreditation of Certification Program. Washington, DC: Author. Cottrell et al. / U.S. Systems of Quality Assurance 463.
18. *National* Organization for Competency Assurance. (2009). NCCA accreditation. Retrieved January 9, 2009, from http://www.noca.org/Resources/NCCAAccreditation/tabid/82/
19. *Pankratz, R.* "Becoming accountable for the impact of graduates on students and schools: Making the shift from teaching to learning operational." A paper prepared for the AACTE Annual Meeting, Washington, D.C. 1999.
20. *Randall R. Cottrell, L. Lysoby, L. Rasar King, Collins O. Airhihenbuwa, Kathleen M. Roe, John P.* Allegrante, Current Developments in Accreditation and Certification for Health Promotion and Health Education: A Perspective on Systems of Quality Assurance in the United States //Health Education & Behavior, (2009) Vol. 36(3): 451–463.
21. *Society* for Public Health Education: Statement of Functions of Community Health Educators and Minimum Requirements for Their Professional Preparation, With Recommendations for Implementation, 1967.
22. *Society* for Public Health Education. (2008). SABPAC approved programs. Retrieved January 13, 2009, from http://www.healthedaccred.org/docs/10_sabpac/SABPAC_Approved_Programs_7_21_08_final.pdf
23. *Teacher* Education Accreditation Council. (2006). About TEAC. Retrieved July 15, 2008, from http://www.teac.org/about/index.asp
24. *Teacher* Education Accreditation Council. (2008). NCATE and TEAC boards give green light for future system of teacher education accreditation. Retrieved July 15, 2008, from http://www .teac.org/teac-ncate_press_release_6-25-08.pdf

Ф. М. ФАЙЗРАХМАНОВ

д-р филос. в области экон., доц.

Частное учреждение образования "Институт парламентаризма и предпринимательства", г. Минск (Беларусь)

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСА КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ КЛАСТЕРНОГО АНАЛИЗА РЫНКА

Изменения, произошедшие в послевоенный период в структуре национальных отраслей и мировой экономики в целом, появление транснациональных корпораций, их самостоятельных бизнес-подразделений и различного рода объединений, как одно из следствий имели постепенное развитие и усложнение подходов к установлению характера позиций, занимаемых фирмами в отраслях и на рынках, с целью разработки соответствующих им стратегий, в первую очередь конкурентных. В течение прошлого века в рамках экономической теории и стратегического управления были предложены сначала отдельные показатели (прежде всего, — доля рынка), а со второй половины 1960-х годов — целые, порой достаточно сложные с точки зрения практического применения, методики оценки положения (статуса) фирмы в рыночном и отраслевом пространстве на основе созданного ею конкурентного преимущества. Наибольшую известность среди них получили модели "кривой обучения" ("кривой опыта"), Ч. Хофера и Д. Шендела, А. Д. Литла, SWOT-анализа К. Эндрюса, "пяти сил" М. Портера, а также матрицы, разработанные Boston Consulting Group, корпорацией General Electric совместно с консалтинговой фирмой McKinsey и британско-голландской компанией Shell.

Интересна и матричная модель, представленная сотрудниками Санкт-Петербургского государственного политехнического университета в подготовленном ими учебном пособии "Экономическая стратегия фирмы" (первое издание — в 1995 г.) [7, *344*].

К сожалению, вышеприведенные модели, в первую очередь матричные, имеют ряд существенных недостатков, ставящих порой под вопрос возможность их полноценного практического применения в национальной практике. Самым серьезным из них является то, что почти все они до сих пор так и не адаптированы к отечественным условиям. Исключением, пожалуй, можно считать только модифицированный украинским исследователем И. Рыбальченко вариант матрицы BCG, примененный, например, в начале прошлого десятилетия в РУП "Минский электротехнический завод им. В. И. Козло-

© Ф. М. Файзрахманов, 2013

ва" при стратегическом планировании его ассортиментной программы [6].

Кроме этого, намерение сотрудников плановых и маркетинговых подразделений белорусских компаний использовать на практике изученные в вузах вышеприведенные модели до сих пор не подкреплено наличием необходимой национальной информационной базы и подготовленных в необходимом количестве для отраслевых консалтинговых фирм квалифицированных специалистов. Хотелось бы отметить, что, например, в известной программе "PIMS" только до конца прошлого века приняло участие более 620 компаний [4, *440*] различной величины, производящих разнообразную продукцию и действующих на территории стран Северной Америки, Европы и других частей света. В созданном банке данных этой программы к тому времени была собрана информация о стратегиях и финансовых результатах более чем трех тысяч стратегических подразделений корпораций за период от двух до двенадцати лет [3, *271*]. Сейчас PIMS является одной из наиболее содержательных баз данных о крупных промышленных корпорациях и продолжает формироваться в Институте стратегического планирования (США, г. Бостон), который имеет свои филиалы и в других странах мира.

Что касается более совершенной, чем матрица BCG, модели General Electric/McKinsey, предполагающей расчет показателя конкурентного статуса компании (КСК) в трактовке И. Ансоффа, то вполне очевидно, что при попытке ее применить в отечественных условиях проблематичным может стать не столько создание шкал оценок, например, имеющихся возможностей конкретной фирмы, сколько само выставление достаточно обоснованных оценок. Мы уверены, что для консультантов, например, ПО "Минский тракторный завод" окажется весьма затруднительным получение в требуемом объеме информации для оценивания руководства концерна Claas по такому параметру, рекомендованному разработчиками матрицы СПбГПУ [7, *110*], как "Способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет формирования адекватного изменению целей кадрового потенциала".

Понимание вышесказанного является причиной попыток предложить практически применимые в национальных условиях методики оценки положения компании в отрасли и на рынке. Например, молодой белорусский исследователь И. М. Зборина предложила оценивать *конкурентный потенциал компании (Кп)* с использованием разбитых на четыре группы двадцати двух показателей, которые можно получить из ее плановых и отчетных документов [5]. К сожалению, эта методика, будучи достаточно простой и позволяющей учесть все значимые результаты работы оцениваемых фирм, имеет существенный недостаток: при сопоставлении конкурентных потенциалов для специалистов может оказаться весьма затруднительным или даже невозможным получение для полноценного ее использования требуемой инфор-

мации о конкурентах обслуживаемой фирмы из их плановых и отчетных документов по предложенному И. М. Зборинoй набору показателей.

Считаем, что в существующих условиях расчет *КСК* компании и ее бизнес-подразделений может быть осуществлен с использованием значений *эвклидовых расстояний*, полученных в результате кластерного анализа, процедура которого встроена в такие программы поддержки принятия решений, как, например, “Statistica” и “SPSS”. По итогам его выполнения, все фирмы оказываются размещенными в некотором континууме, в котором каждая последующая из них похожа на предыдущую, но самая первая радикально отличается от самой последней. На одном его конце может находиться компания либо являющаяся, в соответствии с действующим на рассматриваемом рынке законодательством, монополистом, либо использующая оптимальную стратегию (получившая наибольший экономический эффект от использования своих ресурсов). На противоположном конце может быть размещена фирма с нулевым или даже отрицательным (если таковой имеется) результатом от использования своего экономического потенциала. Таким образом можно избежать недостатка, присущего порядку определения КСК по методике И. Ансоффа, связанного с определением оценок действующей стратегии и имеющихся возможностей фирмы. Сотрудники СПбГПУ верно отметили, что категоричное утверждение о “нулевой” фактической стратегии и “нулевом” потенциале фирмы вряд ли можно признать обоснованным, поскольку даже “плохая” нерациональная стратегия и “убогий” потенциал у любой фирмы имеются [7, *194*].

Рассмотрим пример расчета КСК по результатам кластерного анализа, выполненного с помощью программы “Statistica”. Допустим, что необходимо определить конкурентные статусы пяти действующих на каком-то рынке (его сегменте) фирм: “А”, “Б”, “В”, “Г” и “Д”. Для этого воспользуемся только двумя относительно легко получаемыми из ежегодно публикуемых отчетов показателями, характеризующими позиции компаний и непосредственно связанными с уровнем обладаемых ими конкурентных преимуществ: долей рынка и рентабельностью общей суммы активов ROA. Предположим, что итоги изучения годовых отчетов сравниваемых компаний дали значения этих показателей, представленные в таблице 1.

В качестве фирмы, обладавшей за анализируемый период времени наибольшим уровнем конкурентного преимущества и получившей наилучшие результаты своих ресурсов (доля рынка — 39,4 % и ROA — 7,3 %), примем гипотетическую фирму, которую обозначим как “Л” (“Лидер”). Компанию, получившую нулевые выручку и рентабельность активов вследствие отсутствия на рассматриваемом рынке стратегического преимущества, обозначим как “П” (“Проигравший”).

Расчеты, выполненные с использованием программы “Statistica”, дают значения матрицы эвклидовых расстояний, представленные в таблице 2.

Таблица 1

Значения доли рынка и ROA рассматриваемых компаний, %

Показатель	"А"	"Б"	"В"	"Г"	"Д"
Доля рынка	17,1	28,9	39,4	5,2	9,3
ROA	5,3	7,3	1,7	6,6	5,0

Таблица 2

Значения матрицы эвклидовых расстояний между рассматриваемыми фирмами, полученные в результате выполнения кластерного анализа с использованием программы "Statistica" (кластеризация выполнена с использованием метода Варда)

	"Л"	"А"	"Б"	"В"	"Г"	"Д"	"П"
"Л"	0,00	22,39	10,50	5,60	34,21	30,19	40,07
"А"	22,39	0,00	11,97	22,59	11,97	7,81	17,90
"Б"	10,50	11,97	0,00	11,90	23,71	19,73	29,81
"В"	5,60	22,59	11,90	0,00	34,55	30,28	39,44
"Г"	34,21	11,97	23,71	34,55	0,00	4,40	8,40
"Д"	30,19	7,81	19,73	30,28	4,40	0,00	10,56
"П"	40,07	17,90	29,81	39,44	8,40	10,56	0,00

На основе полученных значений имеем:

$$КСК_А = \frac{40,07 - 22,39}{40,07} = 0,44;$$

$$КСК_Б = \frac{40,07 - 10,50}{40,07} = 0,74;$$

$$КСК_В = \frac{40,07 - 5,60}{40,07} = 0,86;$$

$$КСК_Г = \frac{40,07 - 34,21}{40,07} = 0,15;$$

$$КСК_Д = \frac{40,07 - 30,19}{40,07} = 0,25.$$

В соответствии с этим примером ведущие позиции на рассматриваемом рынке занимает компания "В", имеющая, несмотря на самое низкое в группе значение ROA, самую большую долю рынка. Следом за ней идет фирма "Б", значительно уступающая "В" по показателю доли рынка, но наилучшим образом использовавшая свои ресурсы по сравнению со всеми участниками группы. Замыкает группу компания "Г", имеющая среди конкурентов наименьшую долю рынка. Фирмы "А" и "Д" занимают промежуточное положение. Если взять за основу характеристики позиций компаний на основе значений КСК, предложенных И. Ансоффом, то можно считать позиции фирм "В" и "Б" сильными, "А" — средней, а "Г" и "Д" — слабыми.

Перечень показателей для расчета значений КСК можно увеличивать. Главное, чтобы они были прямо связаны с оценкой статуса фирмы на рассматриваемом рынке. Так, к рассмотренным двум показателям можно добавить, например, оценки имиджа продукции фирм, которые

публикуют некоторые национальные или международные организации. В качестве примера одной из них можно привести основанное в 1885 г. “Немецкое сельскохозяйственное общество” (Deutsche Landwirtschafts Gesellschaft), ежегодно публикующее такого рода оценки в отношении сельскохозяйственной техники.

Следует также отметить, что предлагаемая методика не противоречит существующему практическому опыту и тому тезису, что величина рыночной доли фирмы прямо связана с уровнем обладаемого ею конкурентного преимущества. Она, прежде всего, позволяет точнее рассчитать значение показателя конкурентного статуса и на его основе разместить фирму среди ее соперников, особенно если значения их рыночных долей равны или различаются незначительно.

Таким образом, в условиях практического отсутствия баз данных, аналогичных созданным в рамках программы PIMS, отраслевых консультационных фирм, сотрудники которых способны полноценно применять разработанные к настоящему времени модели установления конкурентных позиций корпораций и их подразделений, актуальной является разработка методик, основанных на использовании итогов анализа открыто публикуемой информации (прежде всего — на официальных интернет-сайтах) о результатах их деятельности за определенный период с применением программного обеспечения, созданного для поддержки процесса принятия решений.

Литература

1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание. — СПб.: Питер, 2009. — 344 с.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 358 с.
3. *Данько Т. П.* Управление маркетингом: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА–М, 2001. — 334 с.
4. *Дэй Дж.* Стратегическая перспектива и товарное планирование // Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. — СПб.: Питер, 2001. — С. 436–462.
5. *Зборина И. М.* Методика оценки конкурентного потенциала предприятия // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: Матер. пятой междунар. науч.-практ. конф., УО “Полесский государственный университет”, г. Пинск, 28–29 апреля 2011 г. / Нац. банк Республики Беларусь и др.; редкол.: К. К. Шебеко и др. — Пинск: ПолесГУ, 2011. — С. 185–187.
6. *Микитчук Т.* Применение матрицы BCG при стратегическом планировании ассортиментной программы УП “МЭТЗ им. В. И. Козлова” / Т. Микитчук, О. Привалова // Маркетинг, реклама и сбыт. — 2004. — № 4. — С. 24–29, 36.
7. *Экономическая* стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — 4-е изд., перераб. — СПб.: Специальная лит., 2003. — 959 с.

А. В. ДМИТРУК
І. Є. ШАЙДЮК
Ю. І. ЧЕРКАСОВА
Інститут менеджменту Вінницького національного технічного університету

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ефективна взаємодія великого, малого та середнього бізнесу дала змогу європейським країнам досягти високого конкурентного статусу. Загальновизнано, що малому та середньому бізнесу належить важлива роль у забезпеченні сталого економічного зростання, підвищенні інноваційного та експортного потенціалу країни. Підприємства малого та середнього бізнесу, частка яких у розвинених ринкових економіках перевищує 95 %, забезпечують більше половини ВВП, дві третини загальної кількості робочих місць, чверть експорту та таку саму частку прямих іноземних інвестицій. Успішний розвиток малого та середнього бізнесу є запорукою формування середнього класу та передумовою забезпечення соціальної стабільності в суспільстві.

Дослідження природи малого та середнього бізнесу, його місця та ролі в розвинених ринкових економіках, реагування на заходи державного регулювання та підтримки є об'єктом уваги таких зарубіжних вчених, як Т. Бартік, В. Баумоль, А. Брунетті, М. Вайт, Б. Ведер, П. Вестхед, Д. Гнявеллі, П. Девідсон, Д. Кібл, Р. Латімор, А. Мадж, В. Мартін, А. Моєс, А. Мюйцер, М. Портер, П. Рейнольдс, Х. Смітс, Й. Шумпетер. Проблеми державної підтримки малого бізнесу ставили й вирішували в контексті фундаментальних досліджень державного регулювання підприємницької діяльності українські науковці: З. Варналій, Л. Воротіна, Т. Кондратюк, В. Ляшенко, О. Мазур, Л. Мартинюк, А. Мельник, І. Михасюк, Є. Панченко, А. Поручник, О. Пересада, П. Пильнова, Н. Прокопович, А. Румянцев, В. Сизоненко, Т. Смовженко, С. Соболь, В. Сорокіна, В. Ткаченко, В. Хахулін, Т. Черняк.

Малий та середній бізнес не відіграє тієї значної ролі в національній економіці, як в європейських країнах. В Україні перешкодою на шляху розвитку малого та середнього бізнесу є відсутність ефективних механізмів його підтримки з боку держави.

Проаналізуємо механізми державного регулювання підприємств малого бізнесу в європейських країнах.

Малі підприємства — це основа європейської економіки. Вони є

© А. В. Дмитрук, І. Є. Шайдюк, Ю. І. Черкасова, 2013

ключовим джерелом робочих місць і благодатним ґрунтом для бізнесових ідей. Так, наприклад, у Великобританії малий і середній бізнес становить 96 %, охоплює зайнятість робочої сили 25 % і виробляє 20 % валового продукту. В Італії частка дрібних і середніх підприємств становить 99 %, у Франції частка малого та середнього бізнесу у ВВП становить 50 %. Малі та середні підприємства Німеччини і Нідерландів забезпечують близько 40 % експорту, Італії — 25–30 %, Франції — 20–25 %. При цьому з урахуванням їх участі у комплектації експорту великими фірмами промислової продукції цей показник в Італії зростає до 60 %, у Франції — до 50 % [1].

У більшості країн ЄС визначення національної політики відносно малих і середніх підприємств є прерогативою федеральних органів влади, а конкретні заходи реалізуються на рівні регіонів. Очевидно, що політика федеральних і регіональних органів влади має бути скоординованою і збалансованою, щоб не знижувати конкурентоспроможності підприємств. Так, в Іспанії протягом останніх років виникло ряд проблем, пов'язаних з узгодженням функцій і дій влад різного рівня. Особливої гостроти вони набули після появи тут фондів ЄС з підтримки малого підприємництва, велика частина яких була задіяна в регіонах без відома уряду Іспанії.

Як правило, в країнах ЄС справи малих і середніх підприємств перебувають у компетенції міністерства економіки і (або) міністерства промисловості і торгівлі. Німеччина та Нідерланди, наприклад, мають відділи у справах малих і середніх підприємств у Міністерстві економіки. У Франції відповідний відділ створено у Міністерстві промисловості. У Великобританії навіть існує Міністерство малого бізнесу. Стосовно програм розвитку малих і середніх підприємств, то вони розробляються з розрахунком на участь одразу кількох міністерств, що знову ж таки потребує координації зусиль.

Державна підтримка малого бізнесу в європейських державах здійснюється за такими напрямами.

Допомога у створенні малих підприємств. Пряма зацікавленість держав ЄС у збільшенні чисельності та розширенні сфер діяльності малих підприємств спонукає їх приймати різні програми щодо сприяння підприємцям-початківцям. У країнах ЄС бізнесменам-початківцям держава надає як фінансову, так і консультаційну допомогу, організовує навчання. Наприклад, у Німеччині навчання здійснюється в системі торговельно-промислових палат, де регулярно проводяться семінари для засновників нових підприємств.

У Великобританії склалась ціла мережа організацій, які надають консультативні послуги, науково-технічну інформацію і рекомендації, що стосуються заснування і ведення малого бізнесу. Серед них – Служба малих фірм, місцеві підприємницькі агентства, центри праці, комунальні об'єднання та ініціативні групи.

У Німеччині існує велика кількість закладів, які надають консультації малим та середнім фірмам з різноманітних питань (від результатів маркетингових досліджень до допомоги у подоланні бюрократичних

бар'єрів). Консультаційні центри фінансуються як урядом, так і спілками приватних підприємців.

Міністерство економіки Німеччини розробило програму "Єврофітнес", завдання якої — допомогти малим та середнім підприємствам підготуватися до функціонування в умовах єдиного внутрішнього ринку ЄС. У межах цієї програми асигнуються кошти на проведення галузевих та структурних досліджень, розширення консультаційної та інформаційної допомоги підприємництву, активізацію участі малих та середніх компаній у різних європейських ярмарках та виставках.

Фінансування малих і середніх підприємств. Усі держави ЄС допомагають малим і середнім підприємствам отримати доступ до джерел фінансування, використовуючи при цьому різні важелі. Деякі країни (Великобританія, Нідерланди та ін.) в основному зосереджуються на забезпеченні гарантій позик. Однак більшість країн створюють особливі резерви для підтримки малих фірм з допомогою субсидій чи фіскальних пільг на інвестиції, пільгових позик чи дотацій. Особливо стимулюються в країнах ЄС вкладення коштів в основні фонди малих і середніх підприємств. У деяких країнах (Бельгія, Франція, Нідерланди та ін.) реалізується практика надання малим фірмам ризикового капіталу. Зокрема, уряди цих країн гарантують компенсацію можливих збитків венчурних фондів.

Велику підтримку малим і середнім підприємствам уряд Німеччини надає за допомогою кредитів та субсидій. З бюджету федерації та земель їм надаються пільгові інвестиційні кредити, особливо при освоєнні високотехнологічних виробництв, кредити для створення власних підприємств. Державна підтримка малого бізнесу спрямована насамперед на забезпечення його фінансової самостійності. У федеральній програмі субсидування малих та середніх підприємств існує спеціальна стаття допомоги для підвищення частки власних коштів, яка становить близько 30 % усіх субсидій. Особам, які створюють нові підприємства, надаються кредити строком до 20 років.

Надання податкових пільг. Усі держави ЄС по-різному, але все ж пом'якшують податковий тягар для малих і середніх підприємств. Новостворені малі фірми у Франції на три роки звільняються від сплати податків. Передбачається також можливість відтермінування сплати ряду податків при тимчасових фінансових труднощах.

У Великобританії для підприємств малого бізнесу передбачено знижені ставки прибуткового податку. При стандартній ставці 35 % ставка для малих підприємств становить 27 %. Разом із зниженням ставки податку на прибуток малих підприємств зменшено податок на інвестиції у нові сфери бізнесу. Крім того, приватна ініціатива стимулюється наданням податкових знижок, спрощенням фінансової процедури злиття і поділу фірм, зниженням всіх ставок індивідуального прибуткового податку, підвищенням порогу зарплати, яка підлягає оподаткуванню за найвищою ставкою.

Допомога в інноваційній сфері. Уряд Німеччини розробив концеп-

цію стимулювання наукових досліджень на малих та середніх підприємствах. Велике значення надається інформаційним та консультаційним послугам у нових галузях технології, перебудові професійного навчання, особливо підвищенню кваліфікації кадрів, зайнятих інноваціями.

У межах цільових програм малому та середньому бізнесу і раніше виділялись чималі кошти для таких програм, як біотехнологія, засоби автоматизації, використання мікроелектроніки. Останнім часом міністерство досліджень та технології щорічно асигнує на програми, орієнтовані на малі та середні підприємства, близько 200 млн марок. Крім прямого фінансування, держава використовує заходи непрямого регулювання. Мова йде про гарантії банківських кредитів на придбання сучасного обладнання. Нині майже всі урядові асигнування на укріплення матеріальної та кадрової бази інновацій у малих та середніх фірмах надходять на підприємства східних земель.

Велике значення надається зміцненню зв'язків малих та середніх підприємств з наукою. Таке співробітництво важливе для тих підприємств, які не мають матеріальних і кадрових ресурсів для проведення власних досліджень.

Регіональне оздоровлення. У малих і середніх підприємствах уряди країн ЄС справедливо вбачають діючий засіб для відродження зон, які прийшли до занепаду. Так, у Великобританії прийнято програму "Дії для міст", яка покликана сприяти відродженню старих промислових центрів і оздоровлення соціального клімату в робітничих кварталах. У кризових точках створюються зони вільного підприємництва, де функціонують державно-комерційні фонди регіонального розвитку, які надають пільгові кредити і ділові послуги. Тут різко знижений податок на нерухомість і прибуток, про доходний та інші податки, практикується пільговий продаж обладнання.

Ще необхідно зазначити, що одна з причин успішного розвитку малого підприємництва в країнах з розвиненою економікою полягає в тому, що велике виробництво не протиставляється малому. Тут дотримуються принципу кооперування великих та малих суб'єктів господарювання, причому великі підприємства не пригнічують малий бізнес, а взаємодоповнюють один одного. У країнах ЄС добре розуміють, що в забезпеченні стабільної роботи фірм-гігантів значну роль відіграють малі підприємства, оскільки вони виступають допоміжним інструментом, опорою за рахунок часткового або ж повного обслуговування крупних підприємств, постійно чи на окремих стадіях їх розвитку. Завдяки малим підприємствам забезпечується еластичність структури ринків і зменшуються комерційні ризики великих підприємств. Мале підприємництво утворює ядро — міцну основу для подальшого розвитку середніх та великих підприємств.

Отже, в європейських країнах малий бізнес посідає чільне місце в економіці, а також отримує належну підтримку з боку державних і недержавних інституцій. Це забезпечує його розквіт, що, у свою чергу, сприяє розвитку економік цих країн

у цілому. У світовій практиці вважається нормою державна підтримка малого бізнесу в інтересах нації. При цьому завдання держави не зводяться до того, аби на пільгових умовах надавати малим і середнім фірмам фінансові, технічні та інші ресурси і підтримувати приватну ініціативу будь-якою ціною. Держава покликана насамперед створити такий правовий і економічний клімат, який дав би змогу малому і середньому бізнесу не тільки втриматися на плаву, а й зростати, набирати силу.

Література

1. *Чубарєва Л. І.* Малий бізнес: теорія, механізми підтримки становлення та розвитку: Автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. — Донецьк. — 2008. — 20 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися 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 Четвертої
Всеукраїнської наукової конференції,
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.

Відповідальний редактор за випуск *Т. М. Федосенко*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *Н. В. Коваленко*
Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 21.02.2013. Формат 70×100 1/16. Папір офсетний.
Друк ротаційний трафаретний.
Ум. друк. арк. 23,54. Обл.-вид. арк. 15,83. 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. ХХ

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.

Надруковано в друкарні ДП «Видавничий дім «Персонал»