

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
Університет економіки та права «КРОК»

# **Розвиток інформаційного суспільства**

*Колективна монографія*

Том 5

# **Управління змінами в умовах інноваційного розвитку**

*До 20-річчя*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

*До 10-річчя*

*кафедри менеджменту та маркетингу*

Київ – 2012

**ББК 65.050**  
**УДК 330.341.1:334**  
**У-66**

*Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
(протокол № 7 від 06.06.2012 року)*

**Науковий редактор**

**І.Л. Петрова**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК»

**Рецензенти:**

**О.Б. Бутнік-Сіверський**, доктор економічних наук, професор, завідувач економіко-правового відділу НДІ інтелектуальної власності Національної академії правових наук України;

**Л.В. Дейнеко**, доктор економічних наук, професор, завідувач відділу промислової політики ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»;

**О.А. Грیشова**, доктор економічних наук, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

**У-66    Управління змінами в умовах інноваційного розвитку** : Колективна монографія. Том 5 / І.Л. Петрова, Г.В. Макаркина, І.В. Терон та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. — К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. — 268 с.

ISBN 978-966-7735-80-7

Монографія присвячена актуальному напрямку сучасного менеджменту – управлінню змінами. Виходячи з того, що провідним типом змін в економіці є інноваційні, автори проводять їх комплексний аналіз, розробляють підходи та алгоритми управління ними. Інноваційні стратегії розвитку визначаються для підприємств, різних за розміром та видами діяльності. Значна увага приділяється управлінню змінами в реальному секторі економіки, з концентрацією на пріоритетних напрямках реформування промисловості та аграрної сфери. Автори підкреслюють роль людських ресурсів у впровадженні змін, обґрунтовують напрями підвищення їх компетентності та готовності до змін, досліджують зміни в механізмі регулювання соціально-трудова відносин. Особливістю монографії є дослідження соціальної складової корпоративного управління в умовах змін, до якої віднесено соціальну відповідальність, формування нової культури, створення позитивного іміджу підприємства.

Призначено для керівників та спеціалістів підприємств, наукових працівників, викладачів, аспірантів і студентів економічного профілю.

ББК 65.050

## Зміст

Вступне слово.....	4
Передмова.....	6
<b>Розділ 1. Концептуальні підходи до управління змінами в сучасній економіці.....</b>	<b>8</b>
1.1. Управління змінами: зміст та новітні тенденції.....	8
1.2. Особливості та алгоритм управління інноваційними змінами .....	27
1.3. Управління знаннями в системі активізації інноваційної діяльності .....	37
Література до розділу 1 .....	55
<b>Розділ 2. Управління змінами в реальному секторі економіки.....</b>	<b>57</b>
2.1. Інноваційно-інформаційний контекст економічного розвитку .....	57
2.2. Тенденції розвитку інноваційної діяльності в промисловості України.....	67
2.3. Визначення пріоритетів структурно-технологічних зрушень в економіці індустріального регіону в умовах глобалізації.....	78
2.4. Управління організаційними змінами на машинобудівних підприємствах .....	87
2.5. Трансформаційні перетворення в аграрній сфері України .....	100
2.6. Стратегічні альтернативи розвитку малих підприємств в умовах змін зовнішнього середовища.....	124
Література до розділу 2 .....	135
<b>Розділ 3. Кадрове забезпечення управління змінами в умовах інноваційного розвитку.....</b>	<b>140</b>
3.1. Розвиток кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін у сфері зайнятості.....	140
3.2. Модернізація механізму регулювання соціально-трудових відносин .....	150
3.3. Зміна підходів до управління розвитком людських ресурсів у сучасних умовах .....	171
Література до розділу 3 .....	192
<b>Розділ 4. Соціальна складова корпоративного управління в умовах змін .....</b>	<b>196</b>
4.1. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в процесі впровадження організаційних змін .....	196
4.2. Тенденції формування корпоративної соціальної відповідальності у відносинах зі споживачами .....	208
4.3. Управління організаційною культурою в умовах модернізації соціально-трудових відносин.....	222
4.4. Створення іміджу як фактор економічної безпеки компанії .....	238
4.5. Управління конфліктами в процесі проведення організаційних змін .....	249
Література до розділу 4 .....	261
Післямова.....	266

## Вступне слово

Шановні читачі!

Ви тримаєте в руках один із томів колективної монографії, яка присвячена 20-річчю Університету «КРОК». Це незвичайне видання об'єднує багатогранний доробок науковців інститутів, факультетів, кафедр, коледжів і лабораторій нашого навчального закладу. Ґрунтовність досліджень та мультидисциплінарність пошуку забезпечують синергетичний ефект, що сприяє здобуванню нового оригінального знання, науковому зростанню авторів, створює передумови формування наукових шкіл і гарантування якості вищої освіти. Високий рівень професійної зрілості дослідників дає змогу спільно працювати над загальноуніверситетською науковою темою: «Проблеми розвитку інформаційного суспільства: економічні, управлінські, правові, міжнародні, гуманітарні та технологічні аспекти», в якій знаходять своє відображення як персональні наукові інтереси багатьох науково-педагогічних працівників, так і пріоритетні напрями роботи наукових колективів.

Зміст кожного тому монографії відбиває один із ключових напрямів наукових досліджень і підготовки кадрів. Кожний науковий колектив має власну історію створення та розвитку в контексті становлення Університету «КРОК» як одного з провідних приватних вищих навчальних закладів України. Кожний автор – непересічна особистість із власним поглядом на сучасний світ і його проблеми. Більшість дослідників поєднує надбання наукових шкіл різних закладів та установ із власним доробком, але вже чимало молодих учених навчалися та зростали в нашому закладі.

Постійно розвивається наукова інфраструктура Університету. Здається, зовсім недавно вийшов друком перший номер «Вчених записок Інституту економіки, управління та господарського права», а тепер уже звичним є щорічне видання кількох томів «Вчених записок Університету «КРОК». Серія Економіка», «Правничого вісника Університету «КРОК», що офіційно визнані фаховими виданнями з економічних, юридичних і психологічних наук. Спільно зі Східноукраїнським національним університетом імені Володимира Даля багато років видається фаховий із технічних наук збірник наукових праць «Управління проектами та розвиток виробництва», тривалий час під керівництвом професора Кириченка О.А. виходив друком часопис «Зовнішня торгівля. Економічна безпека», започатковано видання журналу «Фокус мови», систематично друкуються тематичні збірки наукових праць викладачів та студентів, матеріали наукових конференцій і тези магістерських робіт.

Сотні студентів щорічно беруть участь у Всеукраїнській студентській олімпіаді, Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт, конкурсах диплом-

них робіт і студентських проєктів. За кількістю переможців Університет стабільно посідає одне з перших місць серед приватних вищих навчальних закладів України. Університет «КРОК» ініціював проведення Всеукраїнських студентських олімпіад зі спеціальностей «Управління фінансово-економічною безпекою» та «Управління проєктами». Стрімкий розвиток аспірантури свідчить про набуття навчальним закладом справді університетської якості та закладає підвалини сталого зростання. Виявом високої довіри української держави є створення в Університеті «КРОК» двох спеціалізованих учених рад із захисту дисертацій на здобуття наукових ступенів кандидата та доктора наук.

З кожним роком міцніє впевненість у правильності обраних нами цінностей служіння суспільству, поваги до держави, наукового пошуку та свободи підприємництва. Переконані, що в подальшому Університет «КРОК» разом із усією Україною зможе зробити прорив у напрямі до мейнстриму сучасної науки та кращої практики світових лідерів вищої освіти.

Дозвольте подякувати кожному авторові цієї монографії, викладачам, співробітникам, аспірантам і студентам Університету «КРОК», представникам партнерських організацій, які брали участь у підготовці та публікації видання. Особливу подяку хочу висловити проректору з наукової роботи Університету «КРОК», доктору історичних наук, професорові, члену-кореспонденту Національної академії педагогічних наук України Сідаку Володимирі Степановичу та начальнику науково-організаційного відділу Університету Лічман Тетяні Володимирівні, які доклали багатьох зусиль для успіху цього видання.

*С.М. Лантєв,  
професор,  
ректор Університету «КРОК»*

## Передмова

Національні економіки та окремі організації розвиваються в процесі постійних змін, адаптація до яких є умовою соціальної стабільності та економічної стійкості. Цей парадоксальний взаємозв'язок потребує готовності суб'єктів господарювання до нових викликів, до обґрунтованого ризику, до вміння порівнювати короткострокові втрати й вигоди майбутнього періоду.

З огляду на непередбачуваність зовнішнього середовища і жорсткі імперативи сучасної конкуренції можна стверджувати, що процес управління за своїм змістом перетворюється на процес управління змінами. Варто згадати попередження Едварда Демінга про невідворотність змін: зміни неминучі, ти можеш не змінюватись – виживання справа добровільна.

Проте стратегія виживання – це крайній випадок. Економічний успіх пов'язаний не з функціонуванням, а з розвитком. У координатах сучасної економіки це означає застосування інноваційних стратегій. Самі зміни за своїм характером стають інноваційними. У протилежному варіанті мова може йти про відтворення та обмін традиційних технологій.

Справжні зміни торкаються модернізації існуючих технологій, створення нових товарів та послуг, розвитку нових компетенцій працівників.

Управління змінами нерозривно пов'язане з управлінням знаннями, що перетворились на рушійну силу, здатну вивести економіку на траєкторію інноваційних зрушень.

Основною проблемою є прогресивні перетворення в реальному секторі економіки. Завдання структурної перебудови української економіки, на жаль, не було виконано. Натомість утворились небажані диспропорції між сировинними та обробними галузями промисловості, що працюють на кінцевого споживача, між експорт- та імпортоорієнтованими видами діяльності, між торговельно-посередницькими, фінансовими послугами та особистими споживчими послугами. Їх подолання потребує істотних змін в пріоритетах економічного розвитку з наголосом на стимулювання інноваційної сфери.

Автори монографії значну увагу приділяють кадровому забезпеченню управління інноваційними змінами в економіці, висвітливши його особливості на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Окремим видом змін є соціальні, які радикально впливають на розвиток сучасних організацій. Упроваджуючи інновації, українські компанії повинні виявляти свою соціальну відповідальність стосовно суспільства в цілому, своїх акціонерів, клієнтів, партнерів та власного персоналу. Саме в організаціях формується нова

управлінська культура – відкрита до змін, більш демократична, спрямована на співробітництво, згуртованість, співтворчість. На цій основі можливо подолати опір змінам, створивши спільне бачення їх як розумної альтернативи тривалому відставанню країни в провідних сферах суспільного життя.

Відповідно до окресленої проблематики, монографія складається з 4-х розділів:

1. Концептуальні підходи до управління змінами в сучасній економіці.
2. Управління змінами в реальному секторі економіки.
3. Кадрове забезпечення управління змінами в умовах інноваційного розвитку.
4. Соціальна складова корпоративного управління в умовах змін.

Монографія містить результати досліджень науково-дослідної теми «Стратегія формування та розвитку трудового потенціалу підприємства». Вона узагальнює наукові напрацювання кафедри менеджменту протягом 10-річного періоду її існування.

У написанні монографії брали участь: д. е. н. Петрова І.Л. – передмова, післямова, 1.1, д. е. н. Макаркіна Г.В. – 2.3, к. е. н. Дишлюк Н.І. – 1.2, к. е. н. Наумова О.О. – 1.3, к. е. н. Терон І.В. – 2.1, 3.2, к. е. н. Бойко О.М. – 2.2, к. е. н. Каліна І.І. – 2.4, к. с.-г. н. Щербина С.В. – 2.5, к. е. н. Хмурковський Г.В. – 2.6, к. е. н. Штундер І.О. – 3.1, Кагляк О.В. – 3.3, к. е. н. Силкіна Ю.О. – 4.1, к. е. н. Букіна В.М. – 4.2, Баліка О.Г. – 4.3, Азоян А.А. – 4.4, к. п. н. Хорошенко А.П. – 4.5.

## Розділ 1

# **Концептуальні підходи до управління змінами в сучасній економіці**

## **1.1. Управління змінами: зміст та новітні тенденції**

### **1. Типи змін та їх новітні особливості**

Беззаперечною ознакою сьогодення є швидкі та масштабні зміни, які торкаються всіх сторін суспільного життя. Як передбачав Пітер Ф. Друкер, «XXI століття, безсумнівно, стане періодом тривалих соціальних, економічних та політичних збурень та викликів» [27, 320].

Зміни відбуваються на всіх рівнях, від особистісного до планетарного, причому ступінь усвідомленої чи неусвідомленої взаємозалежності їх наслідків зростає. Окремий клас змін становлять організаційні, виникнення яких спричиняється динамікою як макро-, так і мікросередовища.

У певному сенсі кожна сучасна організація розвивається через зміни, швидкість, масштаб та глибина яких помітно збільшуються. За влучним висловом американських менеджерів, підприємства майбутнього поділятимуться на «швидкі» та «мертві». Роль стратегічного управління критично зростає на етапі підготовки та проведення змін, перетворюючи менеджерів на агентів змін в організації.

Стратегічні зміни – це рух у майбутнє, сформований на основі стратегічного бачення і аналізу внутрішніх та зовнішніх можливостей. Зміни зачіпають такі області, як призначення і місія організації, корпоративна філософія організації щодо способів її зростання, створення якості та цінності, впровадження інновацій, використання технологій, а також формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації компанії. Стратегічні зміни відбуваються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного і соціального середовища, а також внутрішніх організаційних ресурсів, здібностей, культури, структури і систем. Їх успішна реалізація вимагає ретельного аналізу та розуміння цих чинників при формулюванні й плануванні етапів процесу змін. Адаптація організації до змін може відбуватися в такий спосіб: реагуванням із запізненням на ті зміни, які не були



передбачені; шляхом постійного спостереження за середовищем та врахування тенденцій його розвитку; шляхом пристосування середовища під себе; шляхом створення середовища. Останні шляхи обирають сильні організації з унікальними компетенціями.

Зміни підтримуються корпоративною політикою в таких областях, як маркетинг, продажі, виробництво, розробка продукту і процесу, фінанси і управління людськими ресурсами, які здійснюють інтегративну роль у цьому процесі.

Існують **зовнішні та внутрішні фактори** організаційних змін. Зовнішні пов'язані з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві. Внутрішні фактори є внутрішніми імпульсами розвитку організації, проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення. В кожній організації закладена здатність до саморозвитку, самовдосконалення. Прикладом внутрішніх імпульсів можуть бути нові ідеї, впровадження нових технологій, реалізація нестандартних рішень.

Важливо відзначити таку **закономірність** останніх років: якщо в попередні десятиліття джерела змін переважно перебували усередині організації, то у наш час вони є переважно зовнішніми. Раніше зміни виникали як наслідок пропозицій керівників і фахівців підприємства щодо вдосконалення діяльності. Крім цього, організаційні зміни могли бути відповіддю на збільшення попиту на продукцію або на виникнення потреб споживачів у нових товарах та послугах. В обох випадках організація контролювала ситуацію і могла передбачити майбутні зміни, які здебільшого стосувалися поліпшення умов діяльності, розширення або покращення товарного асортименту. Відтак, основним завданням змін було удосконалення вже існуючого. За сучасних умов зміни спричиняються насамперед технічними та технологічними відкриттями та відповідно новими вимогами до компетентності виконавців.

Іншою закономірністю є радикальний характер сучасних змін. Часто організація, ухвалюючи рішення про необхідність змін, повністю відмовляється від попереднього досвіду, починаючи нові напрями діяльності. При цьому сфера її інтересів може охоплювати різні, безпосередньо не пов'язані між собою ринки. Організація має рухатися у невизначеному середовищі, спираючись не на чіткі орієнтири, а на слабкі сигнали з боку її оточення. Плану та однозначної послідовності проведення змін також немає, що свідчить про їх фрагментарність. Як справедливо й дотепно відзначав Стів Джобс, точки, які не сходяться в минулому й теперішньому, можуть зійтися в майбутньому [5].

Фрагментарність проведення змін ставить питання про необхідність узгодження функціонування всіх підсистем організації, у межах яких повинні співіснувати старі й нові елементи, які з різною швидкістю адаптуються до змін.

Нарешті, ще однією **новітньою тенденцією** є постійність та безперервність змін. У процесі проведення змін ніколи не можна ставити крапку, оскільки вона може означати кінець існування організації.

Із практики успішних компаній відомо явище так званої активної інерції, коли після вдало проведених трансформацій організація «збавляє оберти» і через це втрачає завойовані конкурентні позиції.

Зовнішні джерела організаційних змін численні та різноманітні, проте їх можна згрупувати за певними ознаками. Найчастіше використовують PESTLE – аналіз, назва якого містить перші букви назв основних зовнішніх факторів: політичного, економічного, соціального, технологічного, правового, екологічного. Найбільш впливові з них подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Зовнішні фактори організаційних змін**

<b>Політичні фактори</b>	<b>Економічні фактори</b>	<b>Соціальні фактори</b>
дерегулювання ринків; часті зміни органів контролю, політичного курсу; коливання валютних курсів; перерозподіл влади між державними та регіональними структурами	глобалізація економіки та загострення конкуренції; перехід від економіки масового виробництва до економіки знань; поява нових ринків або зрушення чи зникнення старих; реструктуризація видів діяльності; перерозподіл капіталу	соціальна нерівність; зміна традицій і суспільних ієрархій; розширення свободи вибору в суспільстві; демографічні процеси; кроскультурні трансформації; зростання освітнього рівня
<b>Технологічні фактори</b>	<b>Правові фактори</b>	<b>Екологічні фактори</b>
нові інформаційні технології; широкий обмін інформацією; інтегровані системи управління ресурсами підприємства; загальна інформатизація та комп'ютеризація суспільства	зміни у законодавстві; невідпрацьованість правової бази інтелектуальної власності; порушення трудового законодавства	вичерпність ресурсів; забруднення довкілля; поширення захворювань, обумовлених екологічними причинами

За напрямками зміни можна класифікувати наступним чином:

- зміни у меті й завданнях діяльності – наприклад, розширення асортименту послуг, які надає підприємство;
- зміни в застосовуваних технологіях – упровадження електронного документообігу в державних установах;
- зміни в організаційних структурах й управлінських процесах – розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;

- зміни в організаційній культурі – зміни в цінностях, традиціях, установках, мотивах, стилі керівництва;
- зміни в людях – їхньої компетентності, відносинах, мотивації, поведінці й ефективності праці;
- зміни в ефективності роботи, використання нових можливостей;
- зміни в престижі й репутації організації, у ділових колах й у суспільстві.

Більшість змін стосується організаційної структури, дизайну, продукту, технології або персоналу. При цьому:

1. Зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зміни в структурі організації належать до адміністративної сфери і пов'язані з перетвореннями у стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації у системах взаємозв'язків, контролю й інформації, у системі фінансової звітності й планування бюджету. Зменшення розмірів корпорації, реструктуризація – це приклади структурних змін.

2. Зміни стратегії, звичайно, відбуваються згори вниз, тобто за розпорядженням вищого керівництва, тоді як зміни в області технології й продукції можуть йти знизу вгору.

3. Зміна технології та виробництва – це зміни в процесі виробництва, методах роботи, устаткуванні й ході роботи, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації, які дають їм можливість набути особливу, лише для них характерну компетентність.

4. Зміни у сфері персоналу – третя з основних сфера організаційних змін, що стосується персоналу. Прикладом є рішення про підвищення професійного рівня спеціалістів, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо.

Важливо відмітити, що деякі зміни заздалегідь сплановані, інші є реакцією на непередбачувані події. Можна виокремити два основні види організаційних змін – планові та ситуаційні, або динамічні.

Планові зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Планові зміни – це глибокі середньо- та довгострокові зміни, які містять у собі призначення й місію організації, такі аспекти її корпоративного життя, як розвиток, якість, інновації й цінності, що стосуються людей, потреби споживачів і застосовані технології. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін. Типовий приклад – старіння обладнання й людей, що має як нега-

тивні, проблематичні наслідки (наприклад, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінювати обладнання чи змінювати керівників, які втратили динамізм і наполегливість або досягли пенсійного віку), так і позитивні аспекти (технічна й управлінська кваліфікація, що здобувається роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Їх не можна планувати, але можна й потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації. Також потрібно планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін має нееволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації. Наприклад, конкуренція може змусити фірму-виробника різко знизити ціни, страйк – підвищити зарплату тощо. Такі зміни є пристосувальними, або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їхню необхідність до останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на виниклі події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпроти, давати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід із ситуаційних змін із позитивними наслідками й найменшими витратами.

Узагалі, всі зміни, які відбуваються, можна розподілити на чотири ключові групи, кожна з яких має різні характеристики. Це схематично зображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Основні види змін**

Характеристики причини змін	Характеристики джерела/локалізації	
	Внутрішні	Зовнішні
Планові	КвADRANT А	КвADRANT В
Ситуаційні	КвADRANT С	КвADRANT D

Перша критеріальна ознака класифікації базується на локалізації зміни. Згідно з нею, зміна може бути або зовнішньою, або внутрішньою. Друга ознака стосується намірів, пов'язаних зі зміною. В цій ситуації також існують два варіанти. Зміна може бути передбаченою, або бажаною, тобто плановою. І навпаки: вона може бути випадковою або незапланованою, що виникає несподівано. Поєднання двох характеристик породжує чотири можливих класи змін.

Наприклад, зміни, пов'язані з переходом українських вишів на болонську сис-

тему, за цією класифікацією, слід віднести до квадранта В, оскільки потреба в них виникла під впливом зовнішнього фактора, але впроваджувалися вони у плановому порядку. Натомість необгрунтована політика щойно призначеного керівника може обумовити звільнення цінних працівників, що, у свою чергу, спровокує внутрішні ситуаційні зміни.

Найбільш перспективними є зміни, пов'язані з розробкою та впровадженням інновацій. Вони потребують від організації вміння й навичок розвитку інноваційних бізнес-процесів, впровадження нових технологій, створення нестандартних організаційних структур, формування відмінних від попередніх вимог до людей і форм співробітництва між ними. Завдяки цьому організація може пристосуватися до мінливих умов навколишнього середовища. Серед основних областей життєдіяльності організації, яких можуть торкатися інновації, дослідники виділяють наступні.

1. Інноваційні перетворення в оточенні організації. Вони продукують діями конкурентів, а також змінами потреб і матеріального становища клієнтів. Не менш важливі зміни в економіці, внутрішній і зовнішній політиці, законодавстві, звичаях і поведінці людей, переконаннях і відносинах.

2. Інноваційні зміни продуктів/послуг, пропонованих організацією. Здійснюються вони звичайно у відповідь на зміни в потребах клієнтів, а також як реакція на дії конкурентів, появу нових технологій та ін.

3. Інновації, пов'язані зі зміною технології виробництва продукції (послуг), а також методів організації праці. Викликаються інноваціями в зовнішньому середовищі, наприклад, технологічними, організаційними, правовими.

4. Інновації, що відображають культурні зміни. Охоплюють такі інноваційні процеси, як упровадження нового стилю керування, мотивації працівників, способів організації праці, навчання й розвитку персоналу, а також формування інноваційного людського потенціалу.

5. Інновації, що забезпечують структурні зміни. Це інноваційні перетворення організаційної структури підприємства, зміна системи повноважень і відповідальності, створення або ліквідація організаційних одиниць, зміна системи контролю тощо.

Основним фактором інноваційних змін є розвиток потреб та компетенції людей (наприклад, клієнтів, що змінюють свої потреби, або працівників, які висувують творчі ідеї). Не припиняючи ролі економічного й технологічного факторів, відзначимо, що запорукою успішного проведення інноваційних перетворень є створення сприятливого інноваційного клімату в організації, своєчасне інформування працівників, переконання їх у правильності прийнятих кроків, подолання опору інноваціям, підготовка й навчання персоналу, визначення шляхів ефективної реалізації наміченої стратегії.

Досягнення економічної ефективності проведення інноваційних змін потребує впровадження нових підходів до управління персоналом, спрямованих на підвищення продуктивності праці й креативності працівників. Саме здатність до нововведень, а не володіння ресурсами, матеріальними цінностями визначає успіх підприємства в сучасній конкурентній боротьбі. Це знайшло своє відображення в новій концепції розуміння ролі персоналу на підприємстві: «розвиток підприємства через розвиток персоналу», у якій персонал передбачається головним, безумовно, цінним ресурсом.

Зміни в організації відбуваються на трьох рівнях: індивідуальному, колективному й організаційному.

Індивідуальний рівень – рівень людини, яка, зіштовхнувшись зі змінами, має обрати свою власну лінію поведінки. Спочатку вона виробляє ставлення щодо доречності та суті пропонованих змін. Якщо зміни визнаються необхідними, то, попри побоювання невідомого та відчуття незахищеності, що виникає в результаті втрати усталених позицій, людина погодиться докласти значних зусиль для освоєння нових знань і навичок, потрібних за нових умов. На наступному етапі людина оцінює, як ставляться до змін, що вводяться, її колеги. При цьому індивід аналізує реакцію колективу на зміну своєї поведінки. Таким чином, він утягується в процес узгодження або нав'язування думок, у результаті якого формується «колективна позиція».

Колективний рівень саме й відображає таку «колективну позицію». Це може бути спільний погляд працівників окремого підрозділу, неформальної групи. Недооцінка керівниками організації колективної думки щодо пропонованих змін часто призводить до гальмування перетворень в організації. Більше того, позитивно налаштовані співробітники, які спочатку підтримували ідею проведення змін, під впливом колег можуть перейти у табір противників змін. Практика доводить, що прийняття змін колективом нагадує певний договір в умовах, коли старі форми діяльності вже не влаштовують, а нові альтернативи видаються привабливими.

Організаційний рівень – це рівень, на якому людина повинна пристосовуватися до тієї організаційної структури, у рамках якої вона працює. Це торкається нових технічних і організаційних засобів, які буде потрібно впровадити, нової структури обов'язків і повноважень, нової концепції якості, зміни в структурі звітності, перебудови виробництва та збуту, впровадження нових технологій, удосконалювання виробничих процесів, перебудови горизонтальних зв'язків усередині підприємства, змінених процедур тощо. У силу того, що ці аспекти перебудови простіше піддаються оцінці, керівники підприємств найчастіше концентруються саме на них, упускаючи з виду два інших рівні (індивідуальний та колективний) проведення змін.

Не викликає сумніву, що всі зазначені три рівні взаємозалежні, і будь-які по-

рушення в одному з них неминуче впливають на інші. Ця взаємозалежність ускладнює завдання здійснення змін і вимагає від керівників достатньої гнучкості та рішучості.

## 2. Стратегії проведення змін

Стратегічне управління змінами ґрунтується на дотриманні певних принципів:

- зацікавленість усіх ешелонів управління організації у здійсненні запланованого підходу до перетворень та досягненні позитивного результату;
- якісне й повне інформаційне забезпечення та постійний потік інформації із зовнішнього середовища;
- документальне забезпечення всіх прийнятих рішень;
- планування процесу комунікації, включаючи зворотний зв'язок;
- доведення змісту обраної стратегії до кожного виконавця.

На вибір стратегії проведення змін та на її реалізацію впливають такі фактори:

- темп здійснення змін;
- стиль управління в компанії;
- використання зовнішніх джерел та структур;
- центральне або локальне зосередження сил.

Результати опитування топ-менеджерів, які брали участь у програмі Гарвардської школи бізнесу, показали, що під час проведення змін ними недооцінювалися такі фактори, як [12, 442]:

- ступінь опору, з яким доведеться зіткнутися;
- кількість часу, потрібна для визначення необхідних змін та переконання персоналу в їхній доцільності;
- необхідні ресурси, підтримка і спонсорство;
- важливість особистої участі у розробці та впровадженні змін;
- ефект впливу змін на співробітників.

Успіх здійснення стратегії залежить від ступеня залучення співробітників, який може бути різним – від високого до низького. У разі незначних змін (припустимо, реструктуризація підрозділу) залучення всіх співробітників не є необхідним, але при радикальних змінах вищий ступінь залучення означає вищу ефективність реалізації стратегії змін.

Методами залучення є наступні:

1. Інформація. Надання письмових та відеоматеріалів, проведення конференцій і презентацій.
2. Комунікація. Проведення зустрічей у малих групах – командних брифінгів.
3. Консультування. Надання консультацій та проведення опитувань.
4. Переговори.
5. Участь. Створення одно- або багатофункціональних робочих команд, проектних груп.

6. Залучення. Створення груп, орієнтованих на вирішення завдань в масштабах організації та на базі департаментів з багатофункціональним і багаторівневим членством.

Залежно від способу проведення змін розрізняють три стратегії: «згори вниз», «знизу вгору» та експертну. За схемою «згори вниз» зміни проводяться шляхом реінжинірингу, радикального реформування всіх бізнес-процесів. При еволюційному підході зміни втілюються шляхом часткового покращення в багатьох точках, навчання, командної роботи, поступової трансформації структури і процесів, органічного поєднання стратегій «згори вниз» та «знизу вгору». При цьому команда стратегічних змін повинна узгоджувати думки керівників і співробітників, працівників різних підрозділів, коректуючи проект змін.

Прикладом еволюційного підходу є японська система «кайдзен». Ця стратегія робить акцент на людські зусилля, мораль, комунікацію, навчання, командну роботу, залучення й самодисципліну. Кайдзен ставить в основу мислення, орієнтоване на процес, що різко контрастує із прийнятим на Заході способом мислення, орієнтованим на результат. Орієнтований на процес підхід реалізується за допомогою таких інструментів кайдзен: циклу «роби-перевірй-впливай» (PDCA); «загальний менеджмент на основі якості» (TQM); «точно вчасно», «загальний догляд за устаткуванням» (TPM).

Зазначеним стратегіям проведення змін відповідають моделі прориву та поступового нарощування (рис. 1.1) [23]:

У рамках моделі «прориву» зміни розглядаються як процес пересування організації від теперішнього до бажаного майбутнього становища, яке чітко визначається керівництвом організації. За відсутності ясного бачення майбутнього стану за-

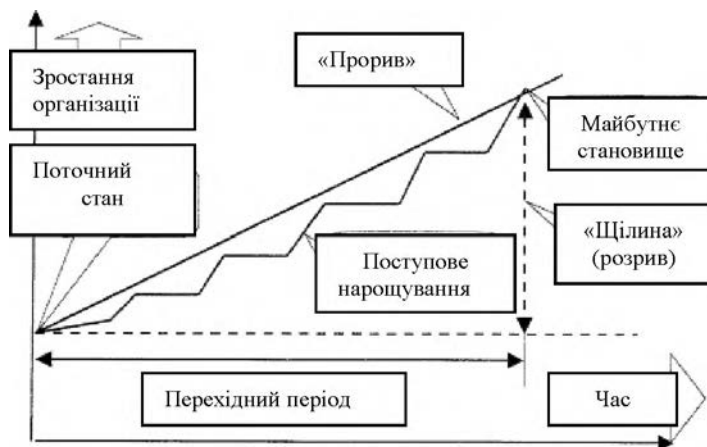


Рис. 1.1. Моделі проведення змін: «модель прориву» та «модель поступового нарощування»



стосується модель поступового нарощування, яка дозволяє здійснювати зміни крок за кроком, коректуючи свої дії на кожному етапі. «Поступове нарощування» зображене на рис. 1 ламаною кривою. Початком кривої, як і в моделі прориву, є поточний стан, а завершенням – майбутній. Керівництво здійснює різкі, але незначні зміни – кроки (кожне заломлення кривої). Після зробленого кроку деякий час відбувається спостереження й аналіз ситуації, тому нахил кривої ніяк не змінюється. У випадку позитивного ефекту після проведення зміни (кроку) здійснюються наступні зміни (крок). Таким чином, покрокова зміна буде проходити доти, поки в керівництва не з'явиться чітке бачення становища організації в майбутньому. У результаті формування чіткого уявлення про майбутній стан організації керівництво може здійснити прорив до намічених цілей (останнє заломлення кривої) і в такий спосіб завершити процес проведення змін в організації. У підсумку ламана крива досягне тієї ж точки (майбутнє становище), що й пряма крива моделі прориву.

Експертний підхід базується на участі експертів у розробці та реалізації стратегії змін. При цьому виняткову роль у проведенні організаційних змін відіграє служба управління людськими ресурсами. Менеджер з персоналу повинен піклуватися одночасно про оперативну роботу і стратегію компанії – як в довгостроковому, так і в короткостроковому періодах. Ці дві системи формують основні напрями управління людськими ресурсами на підприємстві: 1) стратегічний менеджмент людських ресурсів; 2) управління організаційною культурою; 3) оперативне управління персоналом; 4) управління перетвореннями і змінами у компанії. Саме управління перетвореннями і змінами дозволяє виявити конкурентні переваги організації. Якщо компанія вирішує розпочати перетворення, служба управління людськими ресурсами виступає як бізнес-партнер, який пояснює співробітникам нові функції і завдання, а також процеси, які можуть бути зміненими чи оптимізованими. Служба управління людськими ресурсами ініціює зміни, що дозволяє компанії швидше пристосуватися до вимог ринку, оцінює бізнес-процеси і контролює їх результати.

Розробляючи стратегію змін, необхідно враховувати реальний стан організації, а також особливості конкретної стадії її розвитку. В табл. 1.3 показана відповідність стратегії проведення змін певному стану організації [15, 34–35].

Крім зазначених у табл. 1.3 станів та стратегій мають місце проміжні стани функціонування організації, для яких треба розробляти альтернативні стратегії.

Проведення змін в організації здійснюється послідовно у кілька певних етапів. У моделі Е. Камерон і М. Гріна виокремлюється сім етапів поетапного керівництва змінами [10, 186–187]. Вони містять:

1. Створення необхідності змін.
2. Створення команди змін.

## Залежність стратегії проведення змін та стану організації

<i>1. Відмінний стан компанії</i>	<i>1. Випереджальна стратегія</i>
Компанія здатна добре адаптуватися до ринкових умов, має високий потенціал, беззаперечні конкурентні переваги. Її відрізняють високо-ефективні ринкові підходи й успішний безперервний розвиток	У цьому випадку найбільш підходящою є випереджальна стратегія розвитку, заснована на ретельному моніторингу зовнішніх умов і внутрішнього стану компанії з метою виявлення ознак сприятливих можливостей. У відповідь на появу зазначених ознак керівництво компанії регулює її роботу так, щоб забезпечити позитивний баланс попиту та пропозиції на її товари й послуги, а також вийти на ринок з інноваційними продуктами
<i>2. Стійкий стан</i>	<i>2. Стратегія розвитку</i>
У такому стані компанія здатна витримувати тиск зовнішніх умов її діяльності. Вона досить ефективно створює товари та послуги, потрібні споживачам, на основі раціонального використання наявних ресурсів. Разом із тим, у компанії є можливості для вдосконалення, причому, якщо зміни не будуть проводитися, можуть виникнути проблеми у випадку викликів з боку зовнішнього середовища або погіршення забезпечення ресурсами	Для збереження завойованих позицій компанія зобов'язана продовжувати вдосконалення своїх можливостей реагувати на зміну умов існування. Для цього компанія у відповідь на зміни, що відбулися або очікуються, може урізноманітнити асортимент своєї продукції або надати послуг, або замінити їх новими, або розширити свою присутність на ринку шляхом збільшення виробництва й розвитку мереж збуту продукції. У контексті такої стратегії особливо доречне створення спільних підприємств і вступ у ділові відносини з іншими компаніями
<i>3. Вразливий стан</i>	<i>3. Стратегія оптимізації</i>
Компанія ще здатна керувати своїм розвитком, але відчуває певні труднощі з забезпеченням ефективної роботи. Продукція, яка виробляється компанією, відповідає специфічним потребам ринку, але її виробництво пов'язане з неефективним використанням ресурсів. Компанію відрізняє низька здатність реагувати на зміни оточення та впроваджувати нове. Основні зусилля витрачаються на внутрішні проблеми, менше уваги приділяється створюваним товарам та послугам	Компанія втрачає здатність до розвитку й повинна почати інтенсивні зусилля з оптимізації своєї здатності реагувати на зміни оточення і з відворення втрачених позицій. Стратегія оптимізації включає аналіз існуючої практики використання ресурсів і роботи всіх підсистем, прийняття коригувальних дій – впровадження контролю витрат, скорочення штату, спрощення виробничих процесів, удосконалення організації праці, відновлення технологій, перегляду стратегії маркетингу. Метою стратегії є розширення виробництва й підвищення якості. При цьому прагнуть впливати на параметри, пов'язані з витратами, у той час як у стратегії розвитку об'єктом впливів є параметри, пов'язані з доходами компанії

<b>4. Ситуація руху по інерції/напружена</b>	<b>4. Стратегія перебудови</b>
<p>Ця ситуація пов'язана з виникненням у компанії фінансових проблем, які обумовлені старінням продукції або застосуванням методів й організації виробництва. Складається явна невідповідність між ринковими умовами й здатністю компанії реагувати на них. Всередині організації починається боротьба старого з новим</p>	<p>Компанії слід негайно переглянути свої відносини з ринком (відновити номенклатуру продукції й послуг, репозиціонувати її на ринку), оновити методи діяльності (перебудова виробництва, організації праці, механізмів прийняття рішень, технологій). Подібні стратегії часто називають революційними, оскільки вони спрямовані на глибоку й різку трансформацію звичних виробничих моделей та управлінських технологій. Ці стратегії спрямовані не на вдосконалення того, що є в компанії, а на її модернізацію</p>
<b>5. Кризова ситуація</b>	<b>5. Стратегія скорочення або розпродажу</b>
<p>Така ситуація виникає тоді, коли у компанії відсутні внутрішні альтернативи розвитку. Організація дуже ослаблена й не може протистояти зовнішнім впливам. Ця ситуація звичайно супроводжується внутрішнім хаосом, коли неможливо змусити людей приймати творчі й ефективні рішення.</p>	<p>Оскільки всі способи виправлення ситуації були випробувані й зазнали невдачі, для компанії в цій ситуації залишаються тільки дві можливі стратегії. По-перше – скорочення, що виражається переважно в обмеженні номенклатури продукції або послуг тільки тими, які підтвердили свою економічну ефективність. Інші області діяльності компанії повинні бути ліквідовані. Друга стратегія – розпродаж – виражається в ліквідації компанії або шляхом продажу її активів, або шляхом передачі їх у керування іншої компанії з підписанням ексклюзивної субпідрядної угоди. В обох випадках ця стратегія пов'язана з хірургічними діями, що неминуче призводять до радикальних змін і найчастіше до значних збитків як для акціонерів, так і для керівництва й співробітників компанії</p>

3. Створення образу та цінностей, відповідних змінам.
4. Спілкування та залучення персоналу до проведення змін.
5. Делегування повноважень співробітникам.
6. Повідомлення про перші позитивні результати та поповнення енергії.
7. Консолідація – закріплення досягнутого, критична оцінка досвіду.

На кожному з цих етапів розкриваються відмінності між зовнішнім та внутрішнім керівництвом. Зовнішнє керівництво проявляється у видимих діях менеджера, його впливі на підлеглих. Внутрішнє – пов'язане з процесами його самоорганізації, спрямування на досягнення мети, одержання бажаного результату. На кожному з семи етапів дії зовнішнього та внутрішнього керівництва будуть різними.

Важливим висновком з будь-якої моделі управління змінами є необхідність її

циклічності, що створює підґрунтя для їх постійного характеру. Отже, запровадивши одні зміни, треба готуватися до інших.

Упровадження стратегічних змін супроводжується істотними перетвореннями в культурі організації. При цьому, як справедливо зазначають С.О. Гримблат і М.В. Воронов, в основі еволюційних змін лежать заходи з формування організаційного клімату, тоді як революційні зміни потребують заходів з формування організаційної культури [2, 165–166]. В останньому варіанті глибинні зрушення проникають у систему базових цінностей організації, трансформуючи її відповідно до стратегічних цілей підприємства.

### 3. Підходи до подолання можливого опору змінам

Варто зазначити, що безконфліктне впровадження змін в умовах взаємодії різних сил є скоріше винятком, ніж правилом. Наприклад, по-різному можуть оцінюватися зміни з боку вищого керівництва підприємства (для нього – це нові шанси) і з боку його співробітників (для них зміни асоціюються з небезпекою). Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Він проявляється як у формі пасивного, більш-менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від впровадження нововведень).

Запобіганню опору може зарадити аналіз внутрішніх факторів, які спонукають до організаційних змін або гальмують їх. До перших з них належать наступні:

- усвідомлення менеджментом та персоналом організації необхідності проведення змін;
- наявність кризової ситуації в організації;
- старіння продукції, використання застарілих технологій, обладнання;
- неефективність економічних важелів;
- зміни цінностей та потреб у працівників;
- зниження продуктивності праці, якості продукції;
- незадовільний стиль управління.

До факторів, які заважають проведенню організаційних змін, належать:

- 1) бюрократична жорсткість структури;
- 2) протиріччя в цілях різних зацікавлених сторін;
- 3) організаційна інерція;
- 4) застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю;
- 5) невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;
- 6) небажання і побоювання змін.

Для того щоб мінімізувати ризики з боку поведінки персоналу при впровадженні організаційних змін, необхідно забезпечити:

1. Обґрунтування необхідності впровадження організаційних змін.

2. Створення чіткого бачення майбутнього стану організації і трансляція його до всіх учасників змін з визначенням ролі кожного у трансформаційних процесах.

3. Проведення оцінки готовності організації до впровадження змін.

4. Створення системи інформаційної, ресурсної та кадрової підтримки процесу впровадження змін.

5. Розробка плану переходу до цільового стану: підготовка до реалізації запланованих змін – аналіз – планування переходу – управління переходом – оцінка й коригування.

6. Створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в процесі розробки та реалізації програми перетворень.

Залежно від умов, які склалися в організації на момент проведення змін, вибираються інструменти, що визначають готовність персоналу до організаційних змін. У цьому зв'язку корисними інструментами є: анкетування, оцінка рівня тривожності персоналу; оцінка готовності агентів зміни; оцінка готовності менеджера – куратора; оцінка історії впровадження змін в організації; дослідження мотивів поведінки й форм опору персоналу змінам в організації; оцінка персональної реакції членів цільової групи; оцінка корпоративної культури.

Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

До **особистих бар'єрів** належать:

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою виявляється власне робоче місце;
- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- загроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у внутрішній зміні осіб, яких зачіпають організаційні зміни;
- брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані «побіжно».

**Бар'єрами на рівні організації** виступають:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна «несинхронізована» зміна затримує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому «балансі влади»;
- минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Багато що визначає психологічна готовність людей до змін. Спеціалісти вказують на такі непрямі індикатори готовності персоналу до змін:

- емоційне залучення членів організації в її діяльність і цілі;
- незалежність у поведінці людей, певна воля;
- відкритість до нових ідей, підтримка нового;
- емоційна безпека в існуючих відносинах, довіра, згуртованість;
- насиченість життя організації, наявність динаміки подій у внутрішньому житті;
- спонтанність і невимушеність у спілкуванні, використання гумору;
- регулярні дебати, зіткнення точок зору, ідей, різного досвіду й знань;
- наявність в організації особистісної емоційної напруженості, можливо – конфліктів;
- толерантність до невизначеності в організації, прийняття ризику невизначеності;
- кількість часу, яку люди можуть використовувати й використовують для детальної розробки ідей серед іншого робочого часу.

Залежно від реагування на пропоновані зміни людей можна підрозділити на наступні три типові групи. Це, насамперед, **прихильники** змін. Вони бачать очевидні переваги пропонованих змін і з ентузіазмом підтримують їхнє впровадження. Вони беруть активну участь у проведенні змін і докладають зусиль для того, щоб до них пристосуватися. Іншу групу утворюють так звані **амбівалентні** – ті, для яких переваги й недоліки змін видаються рівноцінними. Вони не схильні ризикувати і в цілому побоюються будь-яких перетворень. Разом з тим, якщо застосувати до них певні форми впливу, то вони можуть змиритися зі змінами як з невідворотним явищем. Вони не стануть чинити сильного опору змінам, але також і не виявлять сильної в них зацікавленості. Ще одну групу становлять явні **супротивники** – ті, чие ставлення до виниклої ситуації є негативним, і вони використовують усю свою енергію на те, щоб перешкодити змінам. Вони будуть виявляти небажання впроваджувати їх, часом бунтувати проти них, а коли зазнають поразки у своїх зусиллях, представляти себе в ролі безневинних жертв. Вони будуть постійно вишукувати дрібні помилки, щоб звернути до них загальну увагу. Супротивники ніколи не шукатимуть способи пристосування до змін. У найкращому разі вони підкоряться їм, зацаївши при цьому обурення й образу.

Відтак, люди, налаштовані амбівалентно, і супротивники змін, швидше за все, будуть силами опору змінам.

Значно небезпечніша ситуація, за якої причини опору криються не в психологічних настроях людей, а в принциповій несумісності їх позицій та інтересів щодо необхідності змін. У такому разі можливе утворення різних груп опору, з якими керівництво організації має рахуватися.

Для здійснення діагностики опору застосовується **модель «Силового поля»**. «Силове поле» – аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, їх придушують. Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією, з поведінки людей, заснованої на їхніх оцінках, способі мислення, системі цінностей, або в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до продуктивних змін. Модель «силового поля» представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма факторами, які активно або пасивно впливають на зміну або збереження реального стану. Щоб просунути до мети, необхідно оцінити опір і намагатися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. На рис. 1.2 представлено модель силового поля.

За методами та стилями управління змінами можна виділити декілька стратегічних підходів. За класифікацією Терлея [1, 220–221], це:

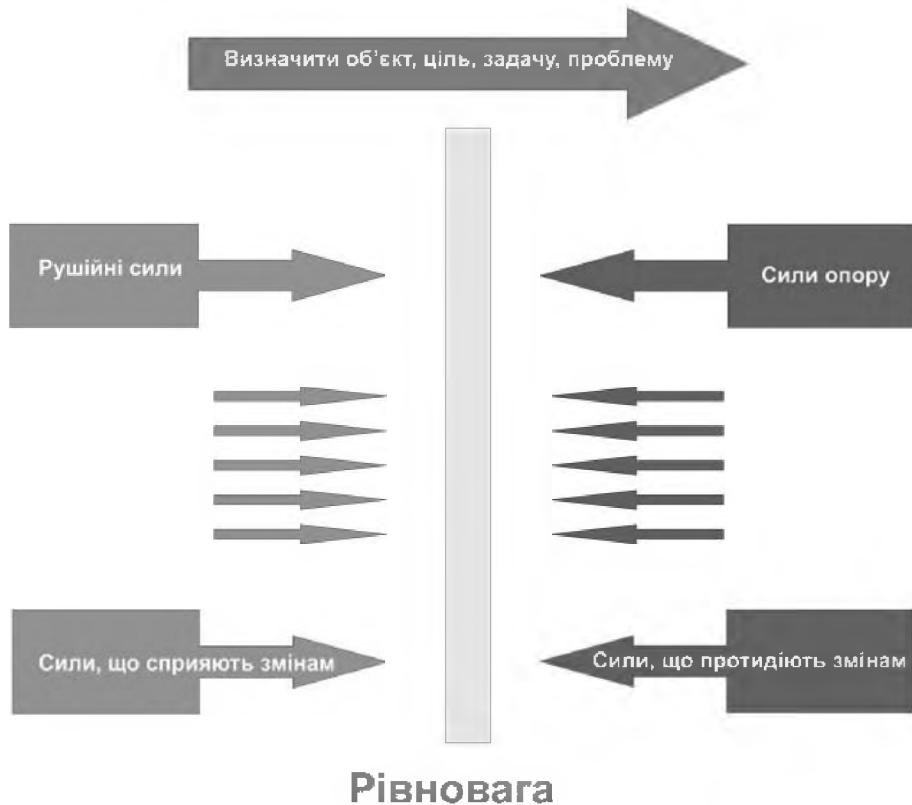


Рис. 1.2. Модель аналізу «силового поля»

1. Директивний – нав'язування змін у кризових ситуаціях, чи коли інші методи зазнали невдачі. Здійснюється за допомогою авторитарного управління без проведення консультацій з працівниками.

2. Переговорний – влада розподіляється між працедавцем і працівником, а зміни припускають проведення переговорів, досягнення компромісу до початку реалізації.

3. Завоювання «сердця і умів» – проведення комплексних змін в установках, цінностях і переконаннях усіх працівників. Цей «нормативний» підхід (який виходить з визначення, що менеджери думають правильно, або «нормально») спрямований на досягнення прихильності і створення уніфікованого бачення, але не вимагає залученості або участі як обов'язкових елементів.

4. Аналітичний – теоретичний підхід до процесу змін з використанням аналогічних до описаних вище моделей змін. Він застосовується послідовно від аналізу і діагностики ситуації, через постановку цілей, проектування процесу змін, оцінку результатів до визначення цілей наступного етапу в процесі змін. Це раціональний і логічний підхід, проте зміни рідко відбуваються так гладко, як припускає ця модель. Емоції, політика і зовнішній тиск призводять до того, що раціональний підхід, який може бути правильним на початковій стадії змін, потім буває важко зберегти.

5. Заснований на дії – визнається, що поведінка менеджерів на практиці розходиться з принципами цієї аналітичної теоретичної моделі. Пошук можливих рішень, часто методом проб і помилок, приводить до можливого оптимального рішення.

Досвід показує, що здебільшого в процесі проведення організаційних змін керівники комбінують ці підходи залежно від ситуації. На наше переконання, успіх управління змінами насамперед залежить від того, чи усвідомлюють співробітники організації переваги, які вони отримують унаслідок змін, чи бачать вони своє місце в цьому процесі. Ефект змін базується не стільки на зовнішніх стимулах, скільки на внутрішньому усвідомленні й прийнятті [16, 651]. Цьому сприяють такі засоби, як інформування співробітників шляхом письмових та усних повідомлень, комунікації шляхом нарад, зустрічей, консультування з питань необхідності та наслідків змін, переговори з представниками трудового колективу, участь співробітників у робочих групах, залучення шляхом створення команд, зорієнтованих на вирішення завдань. Значну роль відіграє стан соціально-трудова відносин в організації, згуртованість та клімат довіри в колективі. За результатами роботи автора у межах планової теми «Розвиток соціально-трудова сфери: пріоритети, детермінанти і вектори модернізації», виконаної в ІЕП НАН України, встановлена позитивна залежність між ступенем відкритості до змін та рівнем розвитку соціально-трудова сфери організації.

Для проведення змін застосовуються різні організаційно-функціональні форми:

- спеціальні проекти й завдання;



- цільові й робочі групи;
- експеримент;
- показові проекти;
- нові організаційні підрозділи;
- нові форми організації праці.

Стратегічне управління людьми у процесі змін можна описати за допомогою моделі «EASIER» (EASIER перекладається з англійської як «простіше», а як аббревіатура розшифровується в такий спосіб: Envisioning – створення бачення, Activating – активація, Supporting – підтримка, Implementing – впровадження, Ensuring – забезпечення, Recognizing – схвалення, визнання). Ця модель складається із шести елементів (рис. 1.3) [23]:

Перші три елементи, EAS, більшою мірою поведінкові. Елементи IER скоріше пов'язані з питаннями системи й процесів. Усі вони взаємозалежні один з одним, що й пояснює лінії, що їх поєднують: наприклад, будь-яка система контролю в рамках елемента «забезпечення» торкається як поведінкових аспектів, так і питань системи в цілому.

Жодну зі складових частин цієї моделі не можна ігнорувати. Наприклад, немає рації концентруватися на частині IER, якщо при цьому мало уваги приділяється іншим елементам. Іншим важливим моментом є те, що сам процес упровадження повинен бути спланований заздалегідь.

Варто наголосити, що проведення змін в об'єкті управління, скажімо, в трудовій поведінці персоналу, вимагає відповідних змін у структурі управлінських впливів [25, 57]. Так, керівництво колективом компетентних та відданих працівників із творчим ставленням до праці потребує переходу до адаптивно-діалогового управління, розширення функцій самоорганізації в процесі трудової діяльності.

Обов'язковим компонентом процесу управління змінами є оцінка його ефек-

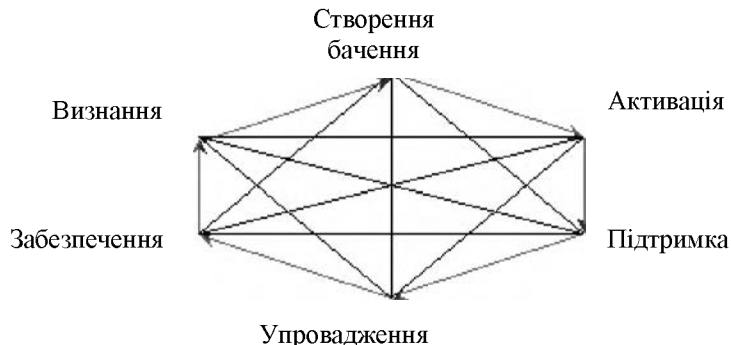


Рис. 1.3. Модель «EASIER»

тивності. Комплексний підхід до оцінювання повинен включати вимірювання ступеня досягнення цілей, які ставилися на початку проведення змін, зіставлення результатів від проведення змін та витрат, які були зроблені, покращення внутрішнього та зовнішнього іміджу організації. Основними сферами оцінювання ефективності проведених змін мають бути:

- ставлення персоналу до проведення змін, ступінь його участі у реалізації програми змін;
- підвищення рівня компетентності персоналу, що показує, наскільки успішною була професійна підготовка й психологічна адаптація персоналу, чи впроваджено необхідні перетворення щодо умов праці, використання робочих місць, системи стимулювання персоналу;
- зміни в поведінці, які можуть виявлятися у більш відкритій комунікації, розвитку співробітництва, командної роботи, зміні стилю керівництва та делегуванні повноважень;
- поліпшення результатів роботи організації, для оцінки яких слід застосовувати кількісні та якісні, економічні та соціальні показники (наприклад, продуктивності праці, якості продукції, прибутку, доходів від праці, рівня плинності, ступінь задоволеності організацією, керівництвом, соціально-психологічним кліматом).

Разом із тим, слід відмітити, що однозначно оцінити ефективність заходів з проведення змін дуже важко. Як правило, між успіхом організації й прийнятими заходами існує певний часовий розрив, у межах якого досить складно встановити чіткі причинно-наслідкові зв'язки. Крім того, виникають труднощі з кількісною оцінкою соціальних результатів проведення змін, що характеризують зміни у якісному стані організації, рівні її культури, іміджі тощо. Варто звернути увагу й на відсутність зразкових моделей проведення змін, які могли б стати орієнтиром та базою порівняння для організації.

Якщо при оцінюванні виявлено недоліки, необхідно продумати й запровадити дієві заходи, спрямовані на підвищення ефективності проведення змін. Вони можуть включати наступні орієнтири [1, 222–223]:

1. Мобілізувати прихильність змінам через спільний аналіз проблем.
2. Розробити загальне бачення організаційних процесів і способів управління.
3. Стимулювати прийняття нового бачення, компетентності для його реалізації і цілісності для його поширення.
4. Підвищити активність усіх відділів, без тиску згори, дозволивши кожному відділу знайти свій шлях до нової організації.
5. Інституціоналізувати активність через формальну політику, системи і структури.
6. Контролювати і коригувати стратегії у відповідь на проблеми процесу оновлення. Мета виконання цих кроків полягає у створенні самовідтворюваного циклу залучення, координації та компетентності в управлінні змінами.

Особливого значення набуває проведення постійного моніторингу внутрішньої ситуації в компанії та її зовнішнього оточення. Це є запорукою готовності до змін, гнучкості в реагуванні на сигнали з боку середовища. При цьому в організації необхідно підтримувати атмосферу співробітництва, відкритості, демократичного обговорення всіх проблем, що виникають. Комунікації між керівниками та персоналом повинні здійснюватися в постійному режимі на основі взаємної довіри. Оскільки прийняття та реалізація рішень під час проведення змін не є прямолінійним процесом, успіх буде визначатися залученістю персоналу до управління, згуртованістю колективу, довірою й злагодою в організації.

## **1.2. Особливості та алгоритм управління інноваційними змінами**

Стабільна та ефективна діяльність підприємства можлива лише за умов стабільного середовища, коли вплив факторів зовнішнього і проміжного середовища відсутній, і коли все залежить лише від внутрішнього стану підприємства та рівня використання його потенціалу. Разом із тим, ринкове середовище не дозволяє підприємству проводити господарську діяльність, не враховуючи факторів, які формують його конкурентне середовище. Тому майбутній економічний розвиток підприємств багато в чому залежить від проведення інноваційної діяльності, що має суто стратегічний характер, а не лише показовий або одномоментний. З огляду на вищевикладене, слід зазначити, що стратегічні цілі підприємства можуть бути досягнуті за допомогою сформованої моделі управління інноваційними змінами, оскільки саме вона дозволяє швидко та ефективно забезпечити досягнення поставлених завдань.

Вплив неконтрольованих факторів викликає потребу в проведенні різного виду змін, направлених на врахування нових можливостей середовища, на уникнення або припинення загроз, посилення своїх сильних та слабких сторін. Найбільшу вагу мають ті зміни, які є інноваційними, тобто передбачають щось принципово нове в асортименті продукції, технологіях її виробництва, організації та управління виробництвом тощо. Під інноваційними змінами розуміють позитивні якісні зрушення на підприємстві, заміну наявного стану в різних сферах його діяльності на суто інший, значно кращий, з метою отримання соціально-економічної вигоди [20, 295]. Такі зміни можуть бути пов'язані з реорганізацією підприємства, впровадженням великих інвестиційних проєктів, нових технологій, освоєнням виробництва нових видів продукції, виходом на нові ринки тощо. Звідси випливає, що управління підприємством на інноваційній основі характеризується, насамперед, системністю, плановістю та направлене на впровадження заходів інноваційного

характеру щодо підвищення якості продукції та величини прибутку з метою забезпечення тактичної та стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Останнє передбачає отримання довгострокових конкурентних переваг для підприємства лише за рахунок постійних інноваційних змін, які мають стратегічний характер, в той час як тактичні зміни впродовж поточної діяльності підприємства не можуть охопити увесь цикл інноваційної діяльності. При цьому управління інноваційними процесами потребує вирішення багатьох завдань, пов'язаних з організацією взаємодії різноманітних підрозділів підприємств для збалансування усіх сторін модифікованого виробництва, пошук нетрадиційних рішень у галузі технології, організації, управлінні та підготовки відповідних спеціалістів.

Підприємство з інноваційною діяльністю є відкритою науково-виробничою системою, якій притаманні всі ознаки систем, а саме: цілеспрямованість, єдність, взаємозалежність і взаємозумовленість усіх елементів; відносна стійкість і впорядкованість; неперервність розвитку, складність, подільність, імовірнісний характер результату інноваційного процесу, оскільки поведінка економічних систем до певної міри невизначена, адже прогнозування чинників зовнішнього середовища не детерміноване. Проте, щоб займатися інноваційною діяльністю, має бути відкритість виробничої системи для нововведень. І не можна очікувати, що нововведення будуть зустрінуті та впроваджені без опору або їхнє впровадження не потребуватиме значних фінансових витрат, часу і сил. На жаль, поки що не розроблена загальноновизнана теорія, яка б дала змогу відповісти на коло окреслених питань.

Для проведення інноваційних змін має бути підготовлено відповідне підґрунтя, яке включає:

- бачення топ-менеджментом необхідності впровадження та можливості адаптації інноваційних змін на підприємстві;
- очікування привабливих стратегічних перспектив від їх впровадження;
- розуміння колективом призначення інноваційних змін та готовність до їх сприйняття;
- переоцінка власних коштів та можливість використання залучених для реалізації інвестиційних проектів.

Дослідження показують, що нововведення впроваджується, як правило, тоді, коли відносно великі масштаби випуску продукції виправдовують необхідні витрати та забезпечують зростання фірми, її конкурентоспроможність. Існує тенденція до впровадження інновацій з мінімальним ризиком змін у самій організації. Тому першочергове завдання вищого керівництва організації (фірми, корпорації, підприємства) полягає в розробленні концепції світогляду і пріоритетів у сфері інновацій, оскільки нововведення розглядаються, поряд з прибутком, як найважливіше організаційне завдання.

Чинники змін, за своєю природою та можливістю впливу, мають неоднаковий

контур стосовно управління конкретним підприємством. Їх доцільно аналізувати в трьох зрізах, а саме: зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища. Якщо вплив зовнішнього середовища передбачає лише повільне сприйняття, адаптацію та застосування в межах розмитого контуру (політико-правові, економічні, соціо-культурні та техніко-технологічні фактори), то внутрішні зміни, як правило, відбуваються досить швидко, діють у межах замкненого контуру і торкаються безпосередньо самого потенціалу підприємства (основні виробничі фонди, організація виробничого процесу, мотивація працівників, стиль управління тощо). Що стосується проміжного середовища, то швидкість та ефективність змін і дії на інноваційний процес залежать від мобільності впливу споживачів, постачальників, наявних та потенційних конкурентів, товарів-замінників.

Інноваційні зміни відбуваються не так швидко, як цього може бажати підприємство. За практичними спостереженнями, з п'ятидесяти восьми нових ідей, які з'являються, лише чотири можливо розробити для практичного втілення в життя, з яких дві будуть розроблені, і лише одна принесе прибуток. Тому пошук тієї однієї інноваційної ідеї, яка призведе до кардинальних змін на підприємстві, займе багато часу і ще більше потребуватиме коштів.

За своєю природою, інновації є чинником високого ступеня нестабільності. Вони виштовхують економічну систему з урівноваженого стану і провокують відповідні зміни еволюційного чи революційного характеру. Таким чином, на підприємстві вони виступають фактором «створюючого руйнування», оскільки мають характер циклічності, невизначеності та можливого ризику. При цьому необхідно пам'ятати, що будь-яке нововведення веде до порушення усталеності системи організації, викликає в ній внутрішнє напруження й опір змінам. Спеціалісти у сфері інноватики вказують на певну суперечність між функціонуванням організації та її змінами. Функціонування передбачає циклічне відтворення певних дій, результатів, яке може бути ефективним за умови стабільності цілей, структури, складу системи організації. Будь-яке нововведення вносить зміни в параметри системи, порушує її рівновагу, викликає опір працюючих та потребує застосування нового підходу в управлінні, а саме в управлінні інноваційними змінами.

Прояв невизначеності в процесі прийняття стратегічного рішення може змінити зміст або кількісну оцінку запланованих подій, затримати їх або викликати небажаний розвиток подій в діаметрально протилежному напрямку, подовжити цикл «початок досліджень – впровадження нового виробу». На подолання такого розриву може пройти багато часу, що можна прирівняти до тривалості життя не одного покоління споживачів. Якщо, за демографічними канонами, прийняти за покоління період у 25 років, то, як свідчать історичні дані, людство очікувало 35 років появу радіо (період між початком дослідження і періодом впровадження виробу), 56 років, або більш ніж два покоління – телефон, і чотири покоління

(102 роки!) – фотографію. Саме тому для пришвидшення таких подій і необхідно підприємству здійснити перехід від поточного управління інноваційними змінами до стратегічного. І головним завданням управління стратегічними інноваційними змінами має бути досягнення та збереження балансу між упровадженням змін і стабільною діяльністю підприємства, що відбувається на основі відповідних принципів.

Оскільки зміни мають інноваційний характер, необхідно вибудовувати нові взаємовідносини в межах сталої системи, яка вже існує на підприємстві. Це потребує нових підходів в структуризації принципів управління, до яких можна віднести наступні:

- *принцип системності* – відрізняється від локальних змін тим, що їх результат впливає на всі сфери діяльності підприємства, а їх упровадження забезпечує стратегічний ефект. Вони повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, що має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем підприємства;

- *принцип дуальності* – управління змінами повинно враховувати безпосередній вплив зовнішнього середовища на підприємство та взаємодію підприємств із зовнішнім середовищем;

- *принцип ієрархічності* – розглядаючи проблему управління змінами, слід усвідомити, що організація є сукупністю окремих елементів, які знаходяться між собою в певних взаємозв'язках і взаємозалежності;

- *принцип конфігуративності управління змінами* – керівництво організацією здійснює відносно невелика група людей, кожен з яких має певні усталені інтереси, прерогативи та відповідальність, а сукупність цих суб'єктів і створює певну конфігурацію.

Таким чином, наведені принципи дозволяють стверджувати про необхідність застосування системного підходу та зумовлюють процес формування концепції управління інноваційними змінами підприємства на основі використання системного підходу.

Система управління інноваційними стратегічними змінами, у форматі розвитку підприємства, включає наступні структурні елементи:

1. Суб'єкти управління змінами – працівники управлінської ланки підприємства, які представляють різні рівні та об'єднані в робочі групи згідно з функціонуванням обраної сфери діяльності. Особливе місце в цій ієрархії займають безпосередньо інженери-розробники, які власне і продукують інноваційні зміни.

2. Об'єкти управління змінами – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують певних змін та на які спрямовані дії суб'єктів упровадження цих змін.

3. Функції управління змінами – прогнозування, планування, організація, мотивація і контроль.

4. Методи управління змінами – економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні.

5. Моделі управління змінами – в загальному вигляді представлені як схеми процесів управління змінами, які мають усталені характеристики та елементи і можуть бути представлені як структури революційного чи інноваційного характеру.

6. Подолання опору змінам – опір є обов'язковим елементом, що входить до системи управління змінами та супроводжує будь-які зміни на підприємстві; визначає як свідомі дії, так і бездіяльність людини, спрямовані на прийняття або реалізацію відповідних рішень.

Не всі заходи інноваційного процесу можуть користуватися схваленням і однаковою підтримкою з боку безпосередніх виконавців. На думку фахівців, несприйняття інновацій та організаційний консерватизм, скоріше за все, є нормою для багатьох підприємств, тоді як повне схвалення нововведення – виняток. Опір виникає завжди, коли виникає зміна традиційних методів, оскільки опір – це багатогранне явище, що призводить до непередбачених затримок виконання запланованих заходів, додаткових витрат і нестабільності процесу інноваційних змін [9, 58]. Йому сприяють як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Щоб ефективно управляти процесом впровадження відповідних змін, прогнозувати їх еволюційний чи революційний характер, необхідно зрозуміти причини опору змінам, їх характер та поведінку складових всієї організаційно-управлінської структури підприємства.

У процесі впровадження та реалізації інноваційних змін на підприємстві спостерігаються зміни трьох важливих компонентів:

1. Змінюється стратегія, що призводить до появи нової продукції та нових ринків.

2. Змінюються компетентності підприємства, включаючи систему, структуру, вміння, знання та навички.

3. Змінюється поведінка персоналу, включаючи норми, поняття, цінності, моделі та розподіл влади.

На рис. 1.4 показано, як порядок прояву цих змін впливає на супротив працівників, які будуть їх реалізовувати.

Верхня частина рис. 1.4 ілюструє процес виникнення великого супротиву, якщо впровадження змін відбувається у наступній послідовності: стратегія, система (структура), поведінка працівників (культура). Такий ланцюг ілюструє революційний підхід до організації інноваційних змін, за якого стрімке насадження стратегічних рішень інноваційного характеру передбачає великий супротив, викликаний неперебудованою у відповідному форматі структурою та культурою підприємства. Якщо зміни системи затримуються, поступаючись стратегії, то супротив працівників буде досить сильним упродовж усього процесу впровадження нового. При цьому слід особливу увагу приділити вибору ефективної стратегії,

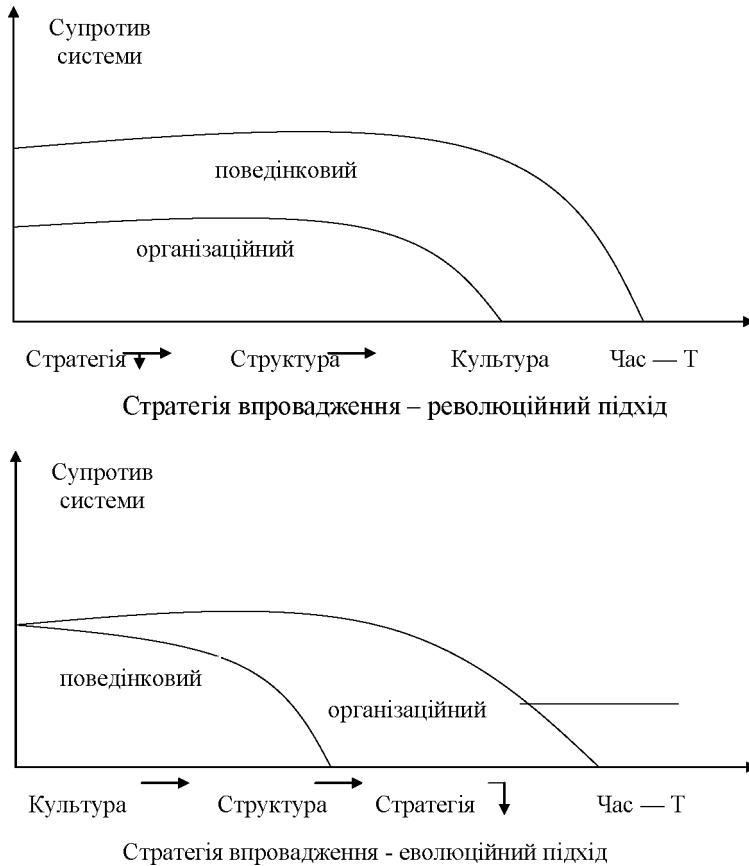


Рис. 1.4. Підходи до управління стратегічними інноваційними змінами

оскільки вибір неефективної стратегії є критичним за рівнем успіху нововведень [11, 290]. У нижній частині рис. 1.4 представлена зовсім інша послідовність: культура (поведінка), структура (система), стратегія. Якщо зміни в поведінку персоналу будуть внесені раніше, ніж це торкнеться організаційних основ, то керівництво має можливість стримати виникнення супротиву. Ланцюг «культура-структура-стратегія» передбачає еволюційний підхід, за яким можуть відбуватися інноваційні зміни на підприємстві.

Для ефективного управління підприємством з інноваційними змінами встановлюються закономірності передачі інформації для прийняття управлінських рішень. Формується модель виробничо-економічної системи підприємства, в якій ви-



окремлені три основні блоки: блок ресурсів підприємства, функціональний блок і блок бізнес-процесів [14, 32]. Блок ресурсів підприємства включає трудові, матеріальні енергетичні і фінансові ресурси. Функціональний блок допомагає здійснювати моніторинг та прогнозувати ресурси для здійснення виробничих процесів та забезпечення необхідних показників конкурентоспроможності продукції. Блок бізнес-процесів використовує комплекс функцій для просування продукції на ринок.

Інноваційні зміни можуть відбуватися на різних рівнях – окремо взятого продукту чи технології, структурного підрозділу, підприємства в цілому, галузі, території. Залежно від рівня змін, часу на їх реалізацію, форм прийняття рішень та фінансового забезпечення, необхідного на їх втілення, інноваційні зміни потребуватимуть різних стилів управління. За умов швидкого впровадження, коли фактор часу виступає лімітуючим, авторитарна форма прийняття кінцевого управлінського рішення, коли рішення приймає керівник на основі наявної інформації, є найбільш дієвою. У разі наявності запасу часу, коли останній дозволяє зважити всі «за» і «проти» того чи іншого заходу, колегіальна, партисипативна та форма «знизу-вгору» є більш зручними, оскільки дозволяють прийняти заздалегідь виважене та компетентне рішення. При цьому обраний керівником стиль управління дозволить не тільки швидше реалізувати нову ідею, але й зберегти персонал підприємства.

Інновації забезпечують необхідний обсяг інвестицій, структурну перебудову підприємства і відкривають шлях новим продуктам і виробництвом, досконалішим і якіснішим. Тому формування і застосування концепції управління змінами, спрямованими на інноваційний розвиток, є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

За результатами поглибленого аналізу діяльності низки вітчизняних підприємств, слід відмітити, що причини, які пов'язані з упровадженням інновацій і можуть з'явитися в стратегічному управлінні, є наслідком недосконалості процесу освоєння інновацій на підприємстві [4, 41]. Незалежно від спеціалізації підприємства, форми власності і господарювання, до останніх слід віднести:

- слабку адаптивність і низьку інноваційну активність більшості підприємств;
- безсистемність упровадження нововведень;
- відсутність комплексності в освоєнні інновацій;
- недосконалість економічного механізму управління інноваційними процесами;
- відсутність висококваліфікованих інноваційних менеджерів із практичним досвідом реалізації інновацій.

Для розв'язання визначеного кола проблем з метою підвищення ефективності виробництва та надання послуг необхідно використовувати наступний алгоритм управління інноваційними процесами (табл. 1.4).

## Алгоритм управління інноваційними процесами на підприємстві

Заходи	Виконавці	Результати
Проведення господарсько-фінансового аналізу діяльності підприємства	Плановий відділ, ревізійна група підприємства	Виявлення внутрішніх резервів та джерел інновацій
Проведення аналізу ринку, інноваційної та інвестиційної ситуації	Маркетингово-збутовий відділ підприємства	Виявлення невідкладних проблем, сильних та слабких сторін підприємства
Формування комплексно-цільової програми та інноваційної стратегії підприємства	Топ-менеджмент підприємства	Створення стратегічного та інформаційно-правового простору для активного впровадження інновацій
Розробка та відбір інноваційних бізнес-проектів	Інноваційні менеджери	Комерційна та бюджетна оцінка ефективності інвестування інноваційного проекту
Формування інноваційних та інвестиційних пакетів	Інноваційні менеджери	Вибір оптимального варіанта формування пакета з урахуванням інвестиційних можливостей та обмежувальних умов, визначення етапів виконання робіт, розробка графіків освоєння проектів
Формування ефективного економічного механізму управління інноваційними процесами і системами його функціонування	Координаційна група підприємства	Створення системи паритетної економічної взаємодії під єдиним керівництвом, укладання договорів та угод, визначення функціональних обов'язків, системи відповідальності та розподілу ризиків
Створення інтегральних цільових структур під реалізацію інвестиційних пакетів	Учасники інноваційного процесу	Формування груп реалізації проектів, організація фінансування, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців, орієнтованих на інноваційну діяльність
Реалізація проектів у межах інноваційно-інвестиційних програм	Керівники проектних груп	Планування заходів, економічний моніторинг стану інвестиційних процесів, контроль виконання графіків робіт і відповідності параметрів системи
Контроль за поверненням залучених коштів	Керівники проектних груп	Контроль використання коштів, обслуговування боргу та термінів повернення залучених коштів
Оцінка ефективності інвестиційних вкладень, рефінансування, реінвестування інновацій	Топ-менеджери, інноваційні менеджери	Визначення рівня насичення ринку капіталу з метою регулювання потоку інвестицій за якісним і кількісним їх складом

*Джерело:* розроблено автором

Перелічені заходи можливо доповнити іншими, не менш важливими, але для досягнення бажаного результату їх слід упроваджувати відповідно до умов, у яких діє підприємство і з відповідною командою.

Управляти інноваційними змінами, які впроваджуються на підприємстві, не під силу одній людині. Для цього необхідно створити відповідну команду, яка матиме різноплановий склад. Така координаційна група включатиме: 1) інноваційних менеджерів, які здійснюють загальне управління інноваційними змінами та мають найбільші повноваження; 2) керівників проектних груп, відповідаючих за управління впровадженням конкретних проектів; 3) керівників забезпечуючих підрозділів, які здійснюють загальне забезпечення процесу впровадження інноваційних змін (плановий відділ, маркетингово-збутовий відділ, виробничі та обслуговуючі цехи).

Вищеозначене дозволяє сформулювати нову дефініцію – інноваційний працівник. Це – працівник, який володіє знаннями, навичками і є носієм нововведень у сфері організаційної, науково-технічної та екологічної культури підприємства. Стратегічна діяльність інноваційних працівників підприємства неможлива без урахування певних стилів управління. Для визначення можливостей управління стратегічними змінами в умовах інноваційного розвитку на основі запропонованого алгоритму необхідно враховувати переваги та недоліки найбільш поширених стилів управління, до яких слід віднести:

- *обговорення* – пояснення причин та засобів упровадження інноваційних змін. Такий стиль є придатним, якщо існує проблема в управлінні змінами, обумовлена хибною або недостатньою інформацією, або коли організація має досить багато часу, щоб переконати персонал і надати йому можливість «перевернути» інформацію. Проте, у разі відсутності повної довіри між керівництвом та рядовим персоналом можуть виникнути певні проблеми. Ефективність управління інноваційними змінами буде більш відчутною, коли персонал, який вони будуть зачіпати, буде залучений до процесу розробки та планування інноваційних змін;

- *співробітництво* – це взяття безпосередньої участі в процесі змін, залучення людей, яких будуть торкатися зміни, до процесу їх розробки та планування. Такі працівники виявляють стратегічні проблеми, беруть участь у визначенні стратегічних рішень, визначають пріоритети, планують стратегічні зміни та впроваджують інноваційні зміни в життя організації. Такі працівники не відчують неможливих перешкод, мають більшу приналежність до процесу реалізації змін та особисту відповідальність за них. Разом із тим, присутній ризик, що інноваційні зміни будуть відбуватися на основі існуючої на підприємстві корпоративної культури;

- *втручання* – координація процесів змін та вплив на них шляхом доручення

іншим лише виконувати окремі елементи цих процесів (генерація ідей, збір даних, детальне планування). Хоча такі команди не несуть повної відповідальності за процес управління інноваційними змінами, вони все ж таки беруть у ньому участь;

- *керівництво* – використання власної управлінської влади для формування чіткої інноваційної стратегії та процесу змін. По суті, це є управління змінами згори вниз. Воно асоціюється з чітким баченням або стратегічним наміром того, кого вважають лідером [6, 640–641].

Щодо стилю примушення, то ми вважаємо, що це крайня форма директивного стилю управління, неприйнятна для управління інноваційними змінами.

Слід відмітити, що різні стилі управління можуть бути використані за різних умов та на різних етапах впровадження інноваційних змін. Чітке управління необхідне для мотивації бажання чи створення готовності до майбутніх змін, тоді як співробітництво або втручання потрібне, щоб підвищити зацікавленість на підприємстві у відповідних змінах та планувати і виконувати конкретну програму дій.

З точки зору часу та діапазону, де необхідна безпосередня участь персоналу в реалізації інноваційних змін і де потрібні трансформаційні зміни, ефективніше використовувати директивні підходи. В організаціях з ієрархічною владною структурою, зазвичай використовують директивний стиль, від якого варто відмовлятися. Кожен окремий менеджер надає перевагу тому стилю управління, який відповідає його типу особистості. Хоча практика засвідчує, що менеджери, які відрізняються максимальними здібностями управляти інноваційними змінами, також можуть у різних ситуаціях змінювати стиль управління і використовувати той, який найбільше відповідає вимогам часу [13, 306]. Поясненням цього є використання методів кризового управління на практиці.

Що стосується низовинного рівня, де можна розглядати окремо взятий продукт або технологію його виробництва, то необхідно йому більше надавати повноважень, тому що ніхто більше не знає «підводних каменів» у вирішенні виробничих завдань, ніж їх безпосередні виконавці. І такі стилі управління як компроміс, пристосування та співробітництво є найбільш вдалимими. Якщо це зміни більш високого рівня і часто стосуються не лише окремо взятого підприємства, дієво буде робити акцент на силу, в основі якої є наполегливість та утвердження своїх прав, чим і оперує конкурентний стиль та стиль «самоліквідації».

Таким чином, управління інноваційними змінами на підприємстві є однозначно необхідним з точки зору реалізації інноваційних процесів та досить складним, як з об'єктивних, так і суб'єктивних причин механізмом, з огляду на недостатнє володіння його складовими.

### **1.3. Управління знаннями в системі активізації інноваційної діяльності**

Темпи і масштаби інформаційних, технічних та глобалізаційних процесів за останні п'ятдесят років мали значний вплив на зміни змісту, умов та характеру праці. Характерною для цих процесів стала універсалізація суспільного життя різних націй. Вона виражається не лише через зростання ідентичності національних систем економічного регулювання, посилення конвергенції національних політик, що найбільш відчутно спостерігається між приблизно однаково розвиненими країнами, а й через стрімкі процеси універсалізації у сфері праці. Насамперед, це інтелектуалізація та інформатизація праці, що відбуваються внаслідок пріоритетності в розвитку світової економіки напрямів науково-технічних досягнень та інновацій в інформаційній та технологічних сферах.

Слід відзначити, що на українському ринку зростає невизначеність, його кон'юнктура стає мінливою, а відносини економічних суб'єктів непередбачуваними. В таких умовах господарювання для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам уже навіть недостатньо виробляти конкурентоспроможну продукцію, необхідно вміти пристосовуватися до мінливого середовища, тобто постійно удосконалюватися та впроваджувати інновації.

Наукове обґрунтування цих процесів відображається в управлінні технічним і організаційним розвитком, тобто інноваційною діяльністю підприємства, а зокрема інноваційною діяльністю персоналу. Завдання полягає в побудові такої системи таким чином, щоб вона дозволила здійснювати інноваційну діяльність із максимальним ефектом протягом тривалого періоду життєдіяльності підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності та виживання.

Працівники стають дедалі більш гнучкими в адаптації до змін, викликаних науково-технічним прогресом. Зростають вимоги до інтелектуальних і творчих здібностей працівників. Інноваційна діяльність працівників ґрунтується на безпосередньому зв'язку з саморозвитком і самореалізацією особистості в процесі створення нового блага на підприємстві. Дослідженням проблем розвитку інноваційної діяльності підприємства та інтелектуально-творчої діяльності персоналу приділяється чимало уваги. Розвитку теоретико-методологічних та прикладних аспектів інноваційної діяльності працівника присвятили праці зарубіжні вчені-економісти: Т. Амабайл, Е. Дандон, П. Друкер, П. Завлін, В. Іноземцев, Б. Мільнер, К. Найт, Е. Роджерс, Б. Санто, Б. Твісс, Р. Фостер та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розробку цих питань зробили вчені О. Амоша, В. Антонюк, В. Базилевич, В. Геєць, І. Галиця, Н. Гончарова, О. Грішнова, В. Євтушевський, Н. Краснокутська, А. Колот, Г. Назарова, В. Онікієнко, І. Петрова, М. Семикіна, Л. Федулова, Д. Черваньов, А. Чухно, О. Ястремська та ін.

Однак ще багато теоретичних питань цієї проблематики, серед яких пошук шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення інноваційної діяльності персоналу, залишаються не вирішеними, перебувають на стадії постановки та потребують подальшого комплексного дослідження.

### **1. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою інноваційної діяльності персоналу**

Працівник-інноватор є стратегічно важливим суб'єктом інноваційного процесу на підприємстві. На жаль, можливості інноваційного розвитку підприємств України суттєво відстають від сучасних потреб, зокрема, методи управління інноваційною працею й працівниками-інноваторами показують низький рівень результативності. На сучасному етапі, який характеризується для України нестабільністю економічної та соціальної політики держави, від інтенсивності й ефективності винахідницької та раціоналізаторської діяльності персоналу залежить відродження вітчизняних наукоємних галузей промисловості, формування та забезпечення інноваційно-технологічних конкурентних переваг національної економіки. Проблеми ефективної організації та вдосконалення інноваційної діяльності персоналу в умовах невизначеності набувають особливої актуальності, оскільки перехід вітчизняних підприємств на інноваційний шлях розвитку вимагає реалізації цілісної та узгодженої інноваційної стратегії, орієнтованої на інтелектуалізацію праці та всебічне використання творчого потенціалу персоналу.

Інноваційна діяльність працівника є ядром усього інноваційного процесу підприємства, відображенням життєвого циклу інноваційної продукції. Така діяльність забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства, повинна характеризуватися наступними рисами:

- 1) мати стратегічний характер, бути керованою в реальному масштабі часу;
- 2) у поточному часовому проміжку бути раціональною як за послідовністю дій, так і за своєчасністю [24, 258].

Інноваційна діяльність персоналу спрямована на виявлення і використання нових можливостей і шляхів для покращення якості продукції, зменшення обсягів витрат на її виробництво, вдосконалення засобів праці, поліпшення зв'язків зі споживачами, вдосконалення організації праці, реалізацію творчих здібностей і інтелектуального потенціалу людини.

Інноваційна діяльність працівників вирішує важливі завдання, від розв'язання яких залежить зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності підприємства: створення і поширення нових знань та ідей, використання продуктів інтелектуальної власності, розробка нової продукції та/або технології (або її вдосконалення), упровадження науково-технічних нововведень, забезпечення якісного обслуговування нового обладнання тощо.

Серед факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допо-

могою інноваційної діяльності персоналу виокремимо наступні (див. рис. 1.5.): управління знаннями та ідеями, інтелектуальний потенціал працівників, їх інноваційна культура, культура якості, соціально-психологічна адаптованість.

М. Полані у своїй праці «The Tacit Dimension» [31] уперше ввів поняття неявного знання, тобто такого, що невіддільне від свого носія, складніше набувається, передається іншим людям і зберігається, оскільки воно базується на особистому досвіді, отриманому в певному контексті, пов'язаному з конкретною особою і конкретною ситуацією. Неявні знання становлять близько 80%, а явні (виражаються символами, словами, цифрами тощо, можуть бути відносно легко сформульованими і поширеними) відповідно 20% від обсягу знань, якими володіє підприємство [22, 67].

Виходячи з цього, від працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, залежить не лише виявлення нових знань, втілених у нововведеннях (це може бути відкриття, винахід, патент, раціоналізаторська пропозиція тощо), а й найголовніше – їх підтримка та поширення з метою реалізації інновації.

Успіх інноваційного продукту, технології безумовно пов'язаний з дослідницькою діяльністю персоналу, аналізом мікро-, мезо- та макросередовища підприємства, орієнтацією на зміни (наприклад, створення нової цінності продукту) та поєднанням знань із різних сфер наук.

Створення, поширення і використання знань та ідей персоналу на підприємстві відбувається завдяки побудові середовища вільного обміну інформацією, ідеями і знаннями, співпраці, наставництву, навчанням та тренінгам, використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та програмних продуктів. Працівники повинні мати мотиви і стимули для створення й акумулювання знань у колективі.

При здійсненні інноваційної діяльності важливим є розуміння працівниками того, що передача ними знань не призведе до зменшення їх відносного рівня продуктивності у порівнянні з працівниками, які отримали ці знання.

Підприємства, які здійснюють стимулювання та інвестиції у приріст знань, удосконалення вмінь та навичок свого персоналу, краще підготовлені до появи змін у мінливому оточуючому середовищі та використання їх на користь реалізації інновацій.

Такі нематеріальні активи працівника, як його знання, вміння, навички, досвід можуть накопичуватись подібно до матеріально-речових активів. Ці нематеріальні активи утворюють інтелектуальний потенціал, який є складовою людського капіталу, і відіграють роль важливого елемента конкурентних переваг підприємства. Інтелектуальний потенціал персоналу, який здійснює інноваційну діяльність, становить для підприємства цінний довгостроковий капітальний актив, який приносить прибуток підприємству. Але віддача від цього активу стрімко знижується при

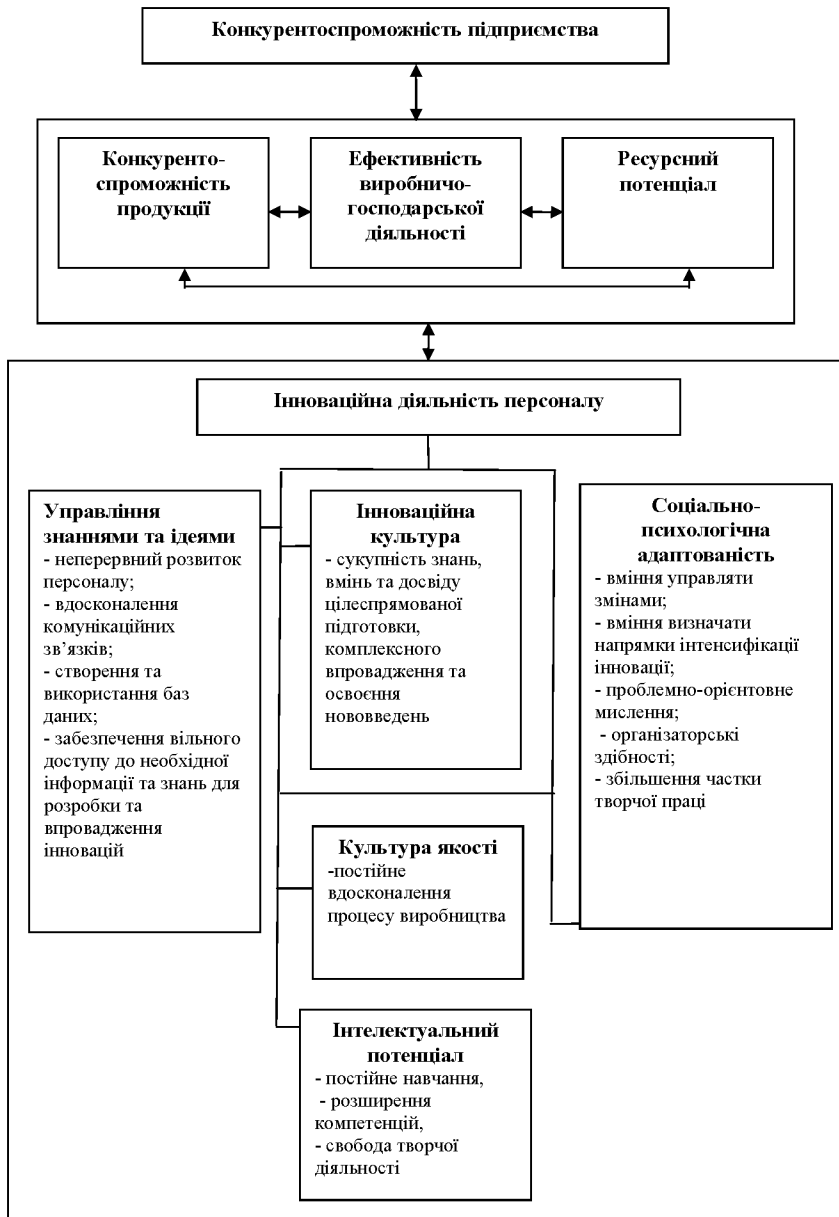


Рис. 1.5. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства  
 Джерело: складено автором.



несистематичному оновленні знань, недбалому ставленні до підвищення кваліфікаційно-професійного рівня працівників та несвоечасному оновленні матеріально-технічної бази виробництва підприємства.

Освіта для працівників, залучених до інноваційної діяльності, перетворюється на перспективну форму використання вільного часу, в яку зацікавлені інвестувати роботодавці, оскільки інвестиції в такому разі розглядаються як подвійні – в розвиток людського капіталу і виробництва. Згідно з аналітичними даними, у США збільшення інвестицій на навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8,5%, водночас збільшення капіталовкладень на 10% збільшує продуктивність праці лише на 3,9% [7, 2].

Грунтовний і всебічний освітній та професійний рівень персоналу є базисом для інноваційної культури. Інноваційна культура – це сукупність знань, вмінь та досвіду цілеспрямованої підготовки, комплексного впровадження та освоєння нововведень у різноманітних сферах людської життєдіяльності за умови збереження в системі динамічної єдності старого, сучасного і нового, тобто дотримання закону наступності [17]. Високий рівень інтелектуального потенціалу, зазвичай, передбачає значний розвиток творчих здібностей. Поєднання цих двох елементів розширює можливості рівня інноваційної культури працівника в умовах мінливого конкурентного середовища. Цінною рисою працівників є вміння долати такі бар'єри на шляху здійснення інноваційної діяльності, як: конформізм (невпевненість у своїй позиції через незвичність ідеї), цензура, страх бути покараним, ригідність (труднощі при зміні діяльності в нестандартних умовах) [17].

Культура якості як норма поведінки працівників, залучених до інноваційної діяльності, також має вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства. Е. Демінг, науковець в галузі якості, довів, що причини низького рівня ефективності і якості закладені в системі управління підприємством. Для покращення виробничих результатів мають проводитися заходи корегування системи управління: збір статистичної інформації про відхилення від стандартів; зменшення відхилень у виробничих процесах і продукції за допомогою пошуку, аналізу і усунення причин відхилення [19]. Принцип неперервного вдосконалення реалізується на практиці за допомогою циклу В. Шехарта PDCA (Plan → Do → Check → Act, що перекладається з англійської мови як: планувати → виконувати → контролювати → діяти (покращувати)). Працівники повинні вміти проводити детальний аналіз причин, які призвели до появи негативних наслідків (дефектів продукції, збільшення витрат сировини, погіршення екологічних показників виробничої діяльності тощо), що дозволить усунути та повністю виключити їх появу в майбутньому з метою систематичного зниження собівартості продукції при одночасному підвищенні рівня її якості. Також високий рівень культури якості дає підстави

працівникам пишатися своєю роботою, завойовувати в суспільстві авторитет професіоналів, що впливає на мотивацію до самовдосконалення.

Інноваційна діяльність, з одного боку, дає право персоналу на свободу творчості, а з іншого – вимагає підвищення відповідальності кожного учасника інноваційного процесу за кінцевий результат. Позитивний результат від реалізації нововведення значною мірою залежить від відданості працівника своїй роботі, його сумлінності, ініціативності, усвідомлення повноти відповідальності за якість виконання покладених на нього обов'язків. Відповідальний працівник має активну позицію щодо проведення заходів з реалізації проектів нововведень, є високо мотивованим, схильним до виправданого ризику.

У літературі розрізняють відповідальність за власну роботу, за роботу інших працівників та за безпеку людей. Відповідальність за власну роботу передбачає належне використання ресурсів підприємства та часу, установлених методів праці, способів виробництва та виробничих процесів, а також встановлення й дотримання необхідних, з точки зору виконання завдань, комунікаційних зв'язків з людьми та інстанціями всередині та/або за межами підприємства [3, 94]. Відповідальність за роботу інших полягає в здійсненні необхідного впливу на підпорядкованих працівників для досягнення оптимального результату їх праці за допомогою мотивації, оцінки та контролю виконання завдань підлеглими. Відповідальність за безпеку людей включає в себе завдання ідентифікації небезпеки та вжиття заходів для її відвернення від людей і оточуючого їх навколишнього середовища. Відзначимо також, що сумлінне дотримання працівниками при здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві норм трудової поведінки, які встановлюють правила охорони праці та техніки безпеки, технологічні вимоги виробничих процесів, часовий режим виконання трудових обов'язків і відпочинку сприяє раціональному використанню робочого часу, підвищенню продуктивності, а, відповідно, і ефективності виробництва.

Соціально-психологічна адаптованість працівників полягає в здатності пристосовуватися до змісту й умов трудової діяльності та безпосереднього соціального середовища, вдосконалювати свої ділові та особисті риси [3, 95]. Адаптованість працівників створює соціально-психологічний клімат у колективі, який є основоположним фактором для розвитку творчого й інтелектуального потенціалів та ефективності комунікацій між членами колективу. Сприятлива атмосфера в колективі характеризується відкритістю, довірою, свободою вираження власної думки, партнерськими взаємовідносинами і взаємодопомогою, продуктивною співпрацею тощо. Розвинена соціально-психологічна адаптованість працівника позитивно впливає на швидкість подолання бар'єрів у здійсненні інноваційної діяльності, які були перераховані вище.

До персоналу, залученого до інноваційної діяльності, висуваються особливо

високі якісні вимоги: вміння управляти змінами, вміння визначати напрямки інтенсифікації інновації, володіння ґрунтовними знаннями в природничих, гуманітарних та суспільствознавчих науках, навички безперервного підвищення рівня освіти впродовж життя, проблемно-орієнтовне мислення, організаторські здібності, збільшення частки творчої складової в трудовій діяльності і зменшення частки регламентованої праці тощо. Така категорія працівників проявляє самостійність в постановці нових цілей, завдань, розробці нових шляхів розв'язання виявлених проблем, контролі за їх усуненням для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для активізації інноваційної діяльності персоналу потрібні сприятливі умови, що забезпечують оптимальне використання наявних ресурсів підприємства для прискорення інноваційних процесів, а саме: мотиваційний та організаційно-економічні механізми, інноваційна культура та культура якості.

## **2. Аналіз взаємозв'язків у системі «Інновація–Управління знаннями–Персонал»**

З кінця 80-х рр. минулого століття у зв'язку зі змінами суспільно-економічних умов виробництва, з проникненням НТП майже у всі сфери людської діяльності, намаганнями підприємців підвищити віддачу особистого фактора, людина стала рушійною силою суспільного виробництва, об'єктом інвестицій і в той же час суб'єктом перетворення цих інвестицій на продуктивні здібності, які дозволяють ефективно здійснювати діяльність підприємства та максимально сприяти впровадженню нововведень.

Вирішальною передумовою конкурентоспроможності підприємства стає кваліфікована, така, що постійно навчається, відповідальна робоча сила, зацікавлена в результатах виробництва, забезпечена цікавою і надійною роботою [3, 232].

Сучасний етап НТР, замінюючи фізичну працю автоматизованими системами виробництва, все більшою мірою наділяє працівника повноваженнями у сфері регулювання та контролю за виробництвом, розширюючи межі застосування його творчих здібностей та інноваційної активності.

Слід зазначити, що до 80-х років XIX століття винахідництво не мало масового характеру, що наочно демонструє рис. 1.6.

З другої половини XX століття, винахідництво перетворилося на дослідження – систематичну, цілеспрямовану діяльність, яка планується і організовується в такий спосіб, що її результати стають прогнозованими і досяжними [8, 61].

Досягнення ефективної соціально-економічної та технологічної переваги у конкурентній боротьбі шляхом форсування інновацій змушує підприємство ставитися до використання власних і запозичених ресурсів більш раціонально, звертаючи особливу увагу на розвиток інтелектуального потенціалу та людського капіталу. Підприємство, яке в своєму стратегічному плані розвитку робить акцент

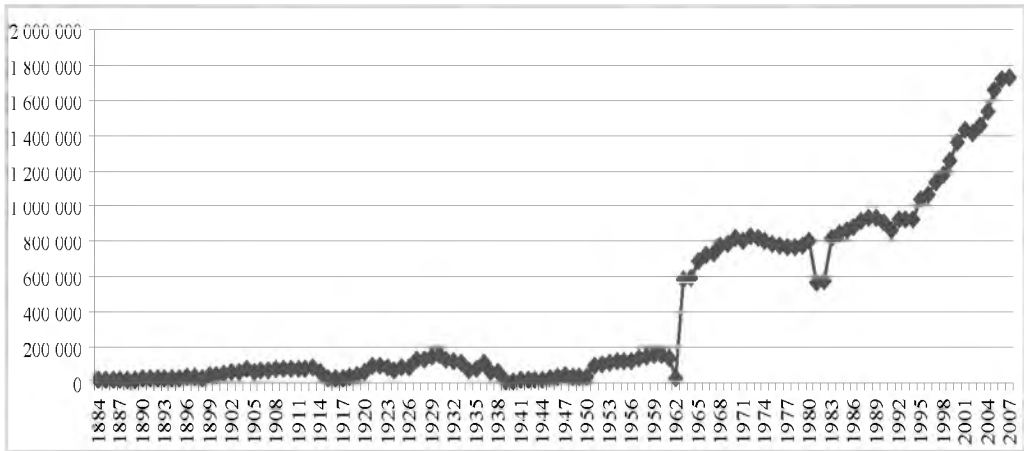


Рис. 1.6. Динаміка кількості зареєстрованих патентних заявок у світі за період 1884 – 2007 рр. Джерело: складено автором за [30].

на інноваціях, хоча б один раз на три роки оновлює свої матеріально-технологічні ресурси та приблизно раз на рік інтелектуальні ресурси (наприклад, програмне забезпечення, довідково-інформаційні ресурси тощо), систематично здійснює інвестиції в розвиток персоналу.

Реалізація інновацій здійснюється за участю працівників усіх рівнів. Їх готовність до інноваційної діяльності та здатність виконувати нові види робіт впливає як на терміни реалізації інновацій, так і на їх конкурентоспроможність, обумовлюючи в кінцевому підсумку економічну вигідність інновацій та конкурентну позицію підприємства на ринку. Крім того, налаштованість працівників підприємства на постійне вдосконалення своєї роботи, тобто не лише на винахідницьку діяльність, а й на впровадження поліпшуючих інновацій, дає змогу продовжити життєвий цикл базисних інновацій, що також підвищує віддачу від них.

Е. Тоффлер вважає, що у довгостроковій перспективі особливе значення мають продукти інтелектуальної праці: наукові та технологічні дослідження; навчання персоналу; складне програмне забезпечення; розвинений менеджмент, комунікації та електронні фінанси. Це ключові джерела могутності, але жодне з цих стратегічних озброєнь не є більш важливим, ніж високоякісна організація, особлива організація знання як такого [21, 203].

Для визначення точок прикладення зусиль і акцентів у стимулюванні інноваційної діяльності на всіх рівнях управління можна скористатися моделлю здійснення організаційних змін, запропонованою Л. Грейнером [11, 119–130]. Вона відображає взаємопов'язаність дій вищого керівництва, спрямованих на розв'язання про-

блеми, обумовленої змінами у зовнішньому середовищі, із наступними кроками середніх ланок менеджменту у напрямку реалізації задуманого. Її адаптація дає змогу зрозуміти мотиваційний механізм інноваційної діяльності персоналу підприємства. Для цього охарактеризуємо її етапи.

*Етап 1. Спонування до дій.* Під впливом змін у зовнішньому середовищі підприємство втрачає можливість отримувати доходи, які задовольняють його власників, що часто слугує причиною відповідного зниження доходів менеджерів нижчої ланки. Усвідомлюючи це, вони прагнуть знайти шляхи підвищення рівня доходності, що в умовах сучасної внутрішньогалузевої конкуренції вимагає впровадження інновацій. Таким чином, першим кроком на шляху інноваційного розвитку має стати чітке усвідомлення керівниками підприємства, що зростання їх доходів знаходиться у прямій залежності від ефективної діяльності керованого ними підприємства, що в свою чергу залежить від здатності його працівників створювати та реалізовувати інновації.

*Етап 2. Діагностика та усвідомлення проблеми.* Усвідомлення того, що ситуація не може бути змінена на краще без активного втручання і ліквідації проблеми, що виникла, примушує керівників підприємства віднайти тих, хто зможе це зробити. Інколи проблема настільки складна, що вимагає залучення сторонніх консультантів, які спеціалізуються на таких послугах. Це можуть бути конс.алтингові та інжинірингові фірми, дослідницькі лабораторії тощо, які збирають та аналізують інформацію, що стосується шляхів розв'язання проблеми. Для правильного її діагностування важливо отримати доступ до усіх джерел інформації, що прямо чи опосередковано стосуються проблеми, а отже, вони братимуть участь у майбутніх організаційних змінах. За умов залучення зовнішніх консультантів це може спричинити додаткові труднощі, пов'язані з можливим витоком інформації. Це обмежує можливість їх залучення і вимагає підвищеної уваги вищого менеджменту до розвитку аналітичних та творчих здібностей власних працівників, стимулювання їх саморозвитку.

*Етап 3. Знаходження нового рішення та прийняття зобов'язань щодо його реалізації.* Всебічний аналіз причин виникнення проблеми дає змогу дослідникам окреслити поле інноваційного пошуку, спрямованого на визначення способів її розв'язання. В результаті, як правило, створюється інноваційний продукт, реалізація якого може забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства та рівня його конкурентоздатності. Проте для цього необхідно розробити стимули впровадження інновації для тих, кого безпосередньо стосуватимуться організаційні зміни і хто безпосередньо відповідатиме за їх здійснення. Це забезпечується наділенням виконавців повноваженнями щодо використання ресурсів, встановленням відповідальності за досягнення запланованих результатів. Уже на цьому етапі необхідно продумати стимули, що визначатимуть розмір винагороди

відповідальних за здійснення організаційних змін, і усвідомити їх значущість для виконавців. Для працівників науково-дослідної діяльності, які здебільшого і задіяні на цьому етапі, стимули можуть лежати не тільки у матеріальній площині, а й стосуватися кар'єрних перспектив, визнання тощо.

*Етап 4. Експеримент і оцінювання результатів.* Умови реалізації інновацій містять ризики, які полягають не тільки у несприйнятті новинки споживачами, але й у неготовності працівників підприємства змінювати усталені способи виконання роботи, нездатності деяких із них опанувати нові види діяльності самотужки. Для виявлення факторів ризику неприйняття інновації доцільно провести експеримент, оцінка результатів якого допоможе скоригувати плани та умови реалізації організаційних змін.

*Етап 5. Мотивування.* На цьому етапі необхідно мотивувати всіх учасників організаційних змін для того, щоб переконати їх у вигідності інновації не лише для підприємства загалом, але й для кожного з працівників зокрема. Як правило, це працівники, специфіка роботи яких вимагає розробки ефективних стандартних процедур виконання роботи у нових умовах діяльності. Контроль за дотриманням цих процедур потім покладається на нижчий рівень менеджменту. Зацікавленість як менеджерів, так і працівників у досягненні найкращих кінцевих результатів посилює їх мотивацію до проведення інноваційних змін. Тим самим створюються умови для пошуку нових рішень, спрямованих на подальше вдосконалення роботи. Саме на цьому етапі розробляється мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства, який охоплює сукупність стимулів і мотивів працівників усіх рівнів.

Як зауважує В. Стадник, «активний інноваційний пошук підприємств буде мати місце лише за певних умов». *По-перше*, зовнішнє середовище повинно містити стимули (найперше, економічного порядку), які б робили вигідним впровадження інновацій для підприємств. *По-друге*, внутрішнє середовище підприємства через такий його елемент, як організаційна культура, має також включати систему стимулів, яка б спрямовувала діяльність працівників на активне сприйняття інновацій [18, 207].

З метою подолання опору змінам, в першу чергу, треба сформувати систему стимулів для заохочення активної участі всіх працівників підприємства в здійсненні інноваційної діяльності, тривала дія яких могла б створити у них відповідні мотиваційні преференції. В той же час, стимулювання вищого менеджменту до інноваційної діяльності має здійснюватися за результатами інноваційних змін, які позитивно впливатимуть на ринкові позиції підприємства, а отже, підвищуватимуть його конкурентоспроможність.

Що ж стосується менеджерів та працівників середніх та нижчих рівнів, то система стимулювання їх участі в інноваційній діяльності має бути прив'язана

до проміжних результатів реалізації інноваційного проекту, для чого, на нашу думку, найкраще скористатися методикою Balanced Score Card (BSC), яка являє собою систему комплексного врахування жорстких (фінансових) та м'яких (нефінансових) показників, що відображають процес реалізації стратегії підприємства і дають змогу ефективно ним керувати. Вона, за оцінками багатьох науковців, сьогодні є найефективнішим інструментом стратегічного управління, який може бути використаний і для завдань створення ефективного механізму стимулювання інноваційної діяльності. Завдяки підходу, який використовується при побудові системи збалансованих показників, можна чітко сформулювати критеріальну базу заохочень усіх учасників реалізації інноваційного проекту, вказуючи напрямки докладання зусиль, які винагороджуються, і закладаючи цим основу для визначення розміру винагород у разі якщо будуть отримані конкретні позитивні результати. Тим самим встановлюються зрозумілі й чіткі причинно-наслідкові зв'язки між результатами діяльності працівників усіх структурних ланок і їх винагородою.

Тривалі використання BSC у практиці управління підприємством дозволяє включити й іншу складову мотиваційного механізму – мотиви, які проявлятимуться у прагненні працівників до професійного зростання і розвитку, оскільки це даватиме їм змогу збільшити свій внесок у інноваційну діяльність і отримати вищу матеріальну винагороду. У кінцевому підсумку це забезпечить формування певних стереотипів поведінки, притаманних інноваційно активному економічному агенту. Такі стереотипи можуть стати складовою організаційної культури підприємства і виконувати роль заміників контролю у системі стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємства.

Складність інноваційного процесу поглиблюється під дією зростання обсягу знань, доступних для підприємства як основи для інновації. Інновації перебувають у прямій залежності від доступності і придатності знань, тому складність інноваційного процесу, яка виникає внаслідок швидких темпів приросту обсягів інформації і, відповідно, їхньої обробки має бути своєчасно ідентифікована і керована з метою забезпечення ефективної реалізації інновації. Грамотне використання знань, умінь, навичок і здібностей, втілених у персоналі, дозволяє підприємству прискорити активізацію інновацій і зміцнити власні конкурентні позиції не тільки на національному, а й на світовому ринку.

Відбувається кардинальна переоцінка цінності для підприємства професійних, особистісних і творчих якостей працівника та створення, акумулювання і використання ним знань, які можуть вивести виробництво фармацевтичної продукції на якісно новий рівень. Це пов'язано з дією сукупності чинників на світовому рівні, серед яких можна навести наступні:

- зміна структури виробництва у країнах постіндустріального суспільства:

збільшення інформаційного і знаннєвого сектору, падіння темпів приросту сектору матеріального виробництва;

- зростання ролі свободи самореалізації як фактора стимулювання праці персоналу;
- розвиток можливостей доступу до знань, який здійснюється через систему вищої освіти, неперервного навчання на робочому місці і самовдосконалення, колективної співпраці індивідів;
- зміна в суспільстві ролі визнання інтелектуального авторитету.

Якщо до становлення постеконімічного суспільства головними джерелами багатства визнавались власність на землю, дорогоцінні метали, енергетичні носії, то в епоху постеконімічного суспільства акцент змістився на контроль над знаннями. Третя промислова революція, яка відбувалася на ґрунті бурхливого розвитку мікроелектроніки та комп'ютерної техніки, породила великий обсяг ринкового багатства при відносному мінімальному зростанні виробництва у матеріальній сфері.

Результати опитувань, проведені компанією IBM, показують, що 33% компаній з Fortune-1000 в 2005 р. активно здійснювали діяльність з управління знаннями [26, 6]. Однією з умов започаткування культури управління знаннями в цих компаніях була потужна інфраструктура знань, створена і розвинута наприкінці 90-х рр. минулого століття, яка включала в себе структуровані бази даних, інформаційні мережі, комунікації, системи підтримки прийняття рішення.

Можна виділити три основні напрями активізації інновацій за допомогою системи управління знаннями:

1) формування, нарощування та підтримка конкурентних переваг завдяки використанню знань і практики співпраці через подолання організаційних бар'єрів. Опанування знань і спеціальних здібностей шляхом тісної та продуктивної співпраці з іноземними партнерами є ефективним інструментом в інноваційному процесі. Такі великі асоціації та союзи країн СНД, як Асоціація міжнародних фармацевтичних виробників (Білорусія), Асоціація представництв фармацевтичних фірм в Казахстані, Асоціація дистрибуторів фармацевтичної продукції Казахстану, Асоціація Російських фармацевтичних виробників, Дослідницька група компаній «Ремедіум» (Росія), Асоціація міжнародних фармацевтичних виробників (Росія), Союз професійних фармацевтичних організацій (Росія), Асоціація фармацевтичних виробників України, Медичний комітет Європейської бізнес – асоціації в Україні та Міждержавна комісія зі стандартизації, реєстрації та контролю якості лікарських засобів, виробів медичного призначення та медичної техніки держав-учасників СНД об'єдналися в некомерційне партнерство «Фармсодружество». Метою об'єднання є створення єдиного інформаційного простору, який сприяє представникам фармацевтичної галузі Росії, України, Білорусії, і Казахстану у



спілкуванні, обміні знаннями, виробленні стратегії взаємодії з урядами та допомагає становленню цивілізованого фармацевтичного ринку без контрафакту;

2) управління знаннями є ресурсом, який може значно скоротити тривалість життєвого циклу інновації. Серед способів, які дозволяють отримати нові знання для підприємства, можна виділити наступні: бенчмаркінг (імітація або застосування досвіду провідних компаній; почав широко застосовуватися в 70-ті рр. в Японії), власний досвід (метод спроб і помилок), співпраця (синергізм або колаборація), оренда (залучення консультантів, науковців) і набуття (наймання на роботу нових висококваліфікованих спеціалістів) знань. Фармацевтичні підприємства, які створюють або купують і ефективно використовують знання, впроваджують нововведення швидше й успішніше, ніж ті підприємства, які не приділяють належної уваги даному ресурсу. Підтвердженням цього є те, що обсяг витрат на навчання персоналу досліджуваних нами найбільш інноваційно розвинених підприємств фармацевтичної галузі України за період з 2005 р. (998,81 тис. грн.) по 2010 р. (1953,26) зріс майже удвічі;

3) інтеграція всіх наявних зовнішніх і внутрішніх знань підприємства для забезпечення умов доступності та придатності знань. Інтеграція знань передбачає їхнє отримання, використання, а також трансформацію інформації і даних підприємства з різних джерел з подальшим зведенням їх в єдину систему. Інтеграція знань завдяки платформам (співпраця, безпека, миттєвий контакт), інструментам і процедурам управління знаннями сприяє розвитку пізнання і діалогу, що дозволяє кожному працівнику і підприємству в цілому навчатися та грамотно управляти інноваційним процесом. Усвідомлюючи тенденції розвитку економіки знань, на вітчизняних фармацевтичних підприємствах почали запроваджувати посади менеджерів з управління інформацією і менеджерів з управління знаннями. На менеджерів з управління знаннями покладаються обов'язки зі створення знань, координації роботи всіх елементів інфраструктури з управління знаннями та їхнім безпосереднім застосуванням.

Серед функцій, які виконує управління знаннями в інноваційному процесі фармацевтичних підприємств, виділимо наступні:

1) сприяння обміну і кодифікації неявних знань через використання практики співпраці з постачальниками, споживачами, передачі висококваліфікованими працівниками досвіду молодим спеціалістам тощо;

2) створення, розподіл і використання знань;

3) створення умов для трансформації явних і неявних знань в інноваційну ідею;

4) перетворення явних і неявних знань у доступні і придатні для використання;

5) регулювання постійного потоку знань (наприклад, через обмін інформацією і знаннями між різними робочими групами на підприємстві);

6) структурування явних і неявних знань у спеціальні бази даних;

- 7) моніторинг і заповнення прогалин у базах даних;
- 8) створення сприятливої корпоративної культури.

Система управління знаннями на фармацевтичних підприємствах повинна складатися з таких елементів, як:

- 1) система накопичення та обміну знаннями;
- 2) система управління новими ідеями та пропозиціями персоналу;
- 3) система управління кадровим резервом;
- 4) система планування й оцінки персоналу;
- 5) система управління бюджетом на навчання та розвиток персоналу.

У створенні, розподілі і використанні знань в інноваційному процесі людини належить вирішальна роль. На відміну від інформації та даних, які містяться в первинних документах, звітах, угодах тощо носієм знань є користувач, тобто людина. Новітні інформаційні технології мають перетворювати рутинний характер праці людини на творчий та інноваційний і створювати сприятливий клімат для поширення і передачі знань з метою забезпечення ефективності інноваційного процесу. За даними Gartner Group, лише в 2004 р. близько 50% сукупних витрат на управління персоналом було витрачено на мотивацію персоналу для передачі ними своїх знань [29, 6].

Необхідно виокремити важливу особливість вартості кінцевого продукту інноваційної праці, заснованої на знаннях. З огляду на те, що для інноваційної діяльності підприємства основним фактором виробництва є знання, втілені у її працівниках, виникає ситуація, коли неможливо адекватно визначити вартість більшості вироблених благ підприємства через відсутність валідної оцінки цінності знань, інформації тощо. Процес «суб'єктивізації» прискорюється під дією стрімкого розгортання інформаційної революції, наслідком якої є невідповідність між реальними витратами праці та ресурсів на виробництво знань та їхньою ринковою вартістю. Вартість знань все більшою мірою базується на індивідуальній корисності окремого продукту.

Структурована інформація та знання, які зберігаються в базах даних підприємства, характеризується:

- унікальними знаннями персоналу;
- унікальними знаннями штучного інтелекту (інтелектуальна експертна система).

Управління знаннями в інноваційному процесі включає три основні компоненти:

- 1) персонал, який отримує, генерує та передає нові знання;
- 2) процеси, які використовуються з метою поширення нових знань;
- 3) технології, які забезпечують швидку й ефективну роботу персоналу та процесів.

В умовах конкурентного середовища для інноваційного розвитку підприємства вкрай важливим є швидкість реакції на дії конкурентів. Неперервний процес досліджень, розробок та навчання персоналу фармацевтичного підприємства є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможної позиції на ринку. Тому для ефективної інноваційної діяльності персоналу необхідно створити умови безперешкодного та швидкого доступу інноватора до знань підприємства (наприклад, консультація фахівця з іншого підрозділу, або електронна технічна документація на певний продукт, або електронні фінансові звіти для визначення стадії життєвого циклу інноваційної продукції тощо). Поширеним є активне використання мережі Інтранет, яка дає персоналу доступ до єдиної інформаційної бази підприємства і сприяє якісному та швидкому поширенню знань та інформації серед працівників. Ця технологія, винайдена компанією Hewlett-Packard, характеризувалася своєчасністю, актуальністю та точністю. Її використання забезпечило зростання продуктивності праці, заміну паперового документообігу та баз даних електронними версіями.

Новітні досягнення у сфері комп'ютерних технологій дозволяють фармацевтичним підприємствам впроваджувати системи інтегрованих рішень, які дають працівнику доступ через єдиний дружній інтерфейс до всіх інформаційних ресурсів на підприємстві, зовнішніх джерел інформації, знань та можливість здійснювати їх аналіз і приймати правильні рішення.

### **3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління знаннями**

Основні інформаційні технології, які підтримують управління знаннями на підприємстві, повинні включати:

1) систему пошуку даних структурованої інформації – розпізнання даних, виявлення значущих закономірностей у сукупності даних, які знаходяться у так званих сховищах або вхідних/вихідних потоках даних;

2) систему управління документообігом – зберігання, систематизація, архівація, індексування та публікація документів;

3) засоби організації співпраці – мережа Інтранет, технології комунікації в середовищі Skype, технології групової роботи, синхронізовані конференції;

4) спеціальні корпоративні портали знань, інформації, в тому числі бази даних, які містять необхідну, повну структуровану інформацію про інноваційну діяльність персоналу (раціоналізаторські пропозиції, винаходи, пропозиції стосовно вдосконалення роботи підприємства) від етапу їх оформлення до реалізації;

5) засоби підтримки прийняття рішення – спеціальні експертні системи, наприклад PSTM (Personal Information Systems of Top Managers), яка дозволяє побудувати систему підтримки рішення для конкретного працівника, приймає певне рішення, з попередньою опцією логіко-аналітичної обробки даних та інформації в автоматичному режимі; інструментальні засоби бізнес-інтелекту – спеціальне

програмне забезпечення, яке допомагає користувачу використовувати великі обсяги складних даних.

Управління знаннями підприємства з використанням новітніх інформаційних технологій та технологій створення знань повинно здійснюватися виключно на основі організованого механізму професійного навчання та розвитку персоналу.

Управління знаннями та розробка систем навчання й розвитку персоналу на вітчизняних фармацевтичних підприємствах повинна передбачати:

- створення корпоративних університетів та навчальних центрів;
- професійну підготовку корпоративних тренерів (викладачів), менеджерів з навчання та розвитку персоналу;
- розробку та впровадження системи наставництва;
- забезпечення персоналу вільним доступом до інформаційних ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності.

Наші дослідження показали, що в системі стимулювання трансферу знань та організаційної підтримки інноваційної діяльності персоналу вкрай важливими є фактор довіри, нематеріальної мотивації до обміну та поширення знань, підтримка керівниками ініціативи працівників та організаційна допомога у реалізації перспективних інноваційних ідей, довгострокова орієнтація на навчання та самоудосконалення.

Заходи з підвищення кваліфікації та забезпечення умов для інноваційної діяльності персоналу фармацевтичних підприємств можуть включати:

1) для працівників науково-дослідних установ (які співпрацюють з фармацевтичними підприємствами), наприклад, наукових дослідників, таких, як медики, хіміки, біохіміки:

- створення відповідно до світових тенденцій нових спеціальностей та спеціалізацій у вищих навчальних закладах, які передбачають отримання необхідних ґрунтовних знань в області фундаментальної медицини;
- оновлення науково-методичної бази кафедр та дослідних лабораторій;
- оснащення кафедр та дослідних лабораторій сучасним обладнанням;
- підвищення кваліфікації працівників науково-викладацького складу;
- підвищення рівня заробітної плати;

2) для наукових дослідників фармацевтичних підприємств:

- залучення вітчизняних та зарубіжних фахівців в області дослідження та розробки нових лікарських засобів, з досвідом роботи на міжнародному ринку;
- компенсація виплат відсотків за іпотечними кредитами, витрат на навчання у вищих навчальних закладах дітей працівників;

• підвищення якості програм навчання та проведення організації стажування;

3) для фармакологів:

- підвищення якості програм навчання та проведення організації стажування;

- підвищення рівня заробітної плати;
- 4) для технологів:
  - підвищення якості програм навчання та організація міжнародних стажувань;
  - оснащення дослідних лабораторій сучасним обладнанням;
  - організація експериментальних та дослідно-виробничих відділів;
  - підвищення рівня заробітної плати.

Важливим стає усвідомлення того факту, що в останні десятиліття відбуваються суттєві зміни в інституті власності не тільки на інноваційних підприємствах. Нинішні соціально-економічні умови перетворили працівника на ринку праці на творця готового інформаційного (технологічного) продукту, який створений у результаті поєднання інтелектуальних зусиль із засобами виробництва, що знаходяться у власному розпорядженні такого працівника. Тобто відбувається процес поширення особистої власності працівника на засоби виробництва підприємства у вигляді унікальних знань, досвіду, які власник підприємства вже не здатний повністю відчужити звичними формами матеріального стимулювання.

Можна запропонувати наступну ієрархічну структуру управління знаннями в інноваційному процесі для вітчизняних фармацевтичних підприємств (рис. 1.7).

Індивідуальний рівень (персонал) формує, використовує і управляє всіма рівнями знання. Індивідуальний рівень також може знаходитись на верхівці ієрархії, оскільки метою управління знаннями є трансфер знань між людьми. Цей рівень охоплює неявні знання підприємства.

Рівень фактів (документи, бази даних, сховище даних) забезпечує систему

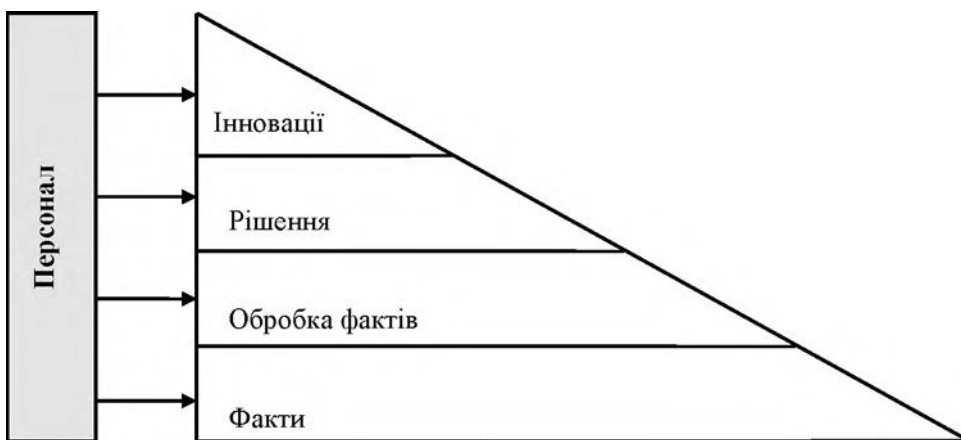


Рис. 1.7. Ієрархія управління знаннями в інноваційному процесі

*Джерело:* складено автором.

управління знаннями первинними документами. На рівні обробки фактів (система підтримки прийняття рішення, система придбання знань, групування знань, звіти) дані й інформація проходять процедуру обробки. На рівні рішення (інтелектуальні системи, найкращий досвід) відбувається прийняття рішення та здійснення заходів з його виконання.

Результативність інноваційного процесу залежить від поєднання знань зі стратегією, стилем управління, процесом реінжинірингу або створенням нових товарів і послуг, які базуються на нових знаннях. На найбільш інноваційно розвинутих вітчизняних фармацевтичних підприємствах інновації охоплюють не лише технологічні, технологічні та продуктові аспекти виробництва, але й активно здійснюються на рівні організаційно-управлінських та людських ресурсів та процесів.

Управління знаннями надзвичайно сильно залежить від інтелектуальної швидкодії і компетентності підрозділів, і відповідно – якості наявного людського капіталу на підприємстві.

Успіх здійснення інноваційного процесу тісно взаємопов'язаний і взаємозалежний із рівнем компетенцій персоналу і розвинутою системою управління знаннями. Як показало наше дослідження, сьогодні вітчизняне фармацевтичне підприємство повинне не лише управляти інтелектуальним капіталом у вигляді «ноу-хау», патентів, ліцензій, авторських прав, але й виявленням, організацією, розподілом інформації і знань, захищати унікальні явні і неявні знання своїх співробітників, інформацію про конкурентів, споживачів тощо. Брак необхідних інформаційних технологій і інструментів, які підтримують процеси управління знаннями, а не стрімке розширення обсягу знань, спричиняє неможливість ефективного функціонування інноваційного процесу і співпраці персоналу між різними відділами підприємства. Подальше дослідження буде спрямоване на виявлення особливостей ефективності реалізації інновацій у взаємозв'язку з системою управління знаннями і персоналом на вітчизняних інноваційних підприємствах.

Отже, зміни, які відбуваються на тлі глобалізації та становлення економіки знань, пов'язані зі зміною структури виробництва у розвинених країнах (скорочення сектору матеріального виробництва та відповідно збільшення знанневого сектору, розширення виробництва унікальної продукції, скорочення життєвого циклу інноваційної продукції) спричиняють суттєве зростання цінності інноваційної діяльності персоналу, яка має стати для вітчизняних промислових підприємств однією із ключових передумов забезпечення конкурентоспроможності.

Створення інноваційного продукту вимагає від підприємства розвинутої організаційної структури з ініціювання, підтримки та впровадження інновацій, потужного виробничого потенціалу, виконання фундаментальних наукових досліджень із подальшим застосуванням їх результатів.

Створення нових знань в інноваційному процесі значною мірою залежить від

інтелектуальної та творчої швидкодії та компетентності працівників. Тому новітні інформаційні технології мають мінімізувати рутинні операції в роботі інноваторів, розширити можливості творчості, максимально сприяти інтелектуалізації праці, створювати сприятливий клімат для поширення і передачі знань з метою забезпечення ефективності інноваційного процесу.

### Література до розділу 1

1. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. *Гримблат С.О.* Стратегия управления персоналом / С.О. Гримблат, М.В. Воронов. – К. : Ника-центр, 2004. – 190 с.
3. *Грیشнова О.А.* Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія / О.А. Грیشнова. – К. : Знання, КОО, 2001. – 254 с.
4. *Дацій О.І.* Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України / О.І. Дацій. – К. : ННЦ ІАЕ, 2004. – 428 с.
5. 10 заповідей Стива Джобса [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bigpicture.ru>
6. *Джонсон Д.* Корпоративная стратегия: теория и практика / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – [7-е изд.] ; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
7. *Дрозач М.І.* Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду / М.І. Дрозач [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nas.gov.ua/scinn/archiv/0308/Drozach.pdf>.
8. *Друкер П.* Наука инновации / П. Друкер ; [пер. с англ.]. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
9. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. / Л.Д. Забродська. – Харків : Консум, 2004. – 208 с.
10. *Камерон Э.* Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин ; пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2006. – 360 с.
11. *Кіндрацька Г.І.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
12. *Коэн, Аллен.* Курс МВА по менеджменту / пер. с англ. – [4-е изд.] / Аллен Коэн. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2007. – 507 с.
13. *Люкишинов А.Н.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А.Н. Люкишинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
14. *Паршина Е.А.* Проблемы управления конкурентоспособностью инновационной продукции в условиях глобализации / Е.А. Паршина // Інноваційний розвиток економіки і фінансів України в умовах глобалізації : зб. наук. праць ХЕУ. – Хмельницький, 2008. – С. 31–33.

15. *Петрова І.* Управління змінами : навч. посібник / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. – Львів : ЗУКЦ, 2008. – 66 с.
16. *Петрова І.Л.* Управління персоналом у процесі організаційних перетворень / І.Л. Петрова // *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць.* – Т. 1. – Ч. II. – К. : КНЕУ, 2007. – С. 646–655.
17. *Поскряков А.А.* Инновационная культура и креативность [Электронный ресурс] / А.А. Поскряков. – Режим доступа : [http://www.sociology.mephi.ru/docs/innovatika/html/Innovac\\_kult\\_kreativnost.html](http://www.sociology.mephi.ru/docs/innovatika/html/Innovac_kult_kreativnost.html) Cited 08.11.2011.
18. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій / [відпов. ред. канд. екон. наук Ю.В. Кіндзерський]. – К. : Ін-т екон. та прогнозув., 2007. – 408 с.
19. *Рыбаков М.Ю.* Менеджмент качества: зачем, что и как / М.Ю. Рыбаков, А.Л. Шмайлов [Электронный ресурс] // *Новости менеджмента.* – 2008. – №1. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/iso9000/practice\\_rus\\_company.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/practice_rus_company.shtml)
20. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – [12-е изд.] ; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
21. *Тоффлер Э.* Метаморфозы власти / Э. Тоффлер. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2001. – 669 с.
22. *Управление знаниями в корпорациях : учебное пособие* / [под. ред. Б.З. Мильнера]. – М. : Дело, 2006. – 304 с.
23. *Управление организационными изменениями [Электронный ресурс].* – Режим доступа : <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section4.html>
24. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – [6-е изд.]. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.
25. *Хандій О.О.* Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізм розвитку / О.О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СЧУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
26. *Carmeli, A.* Self-leadership skills and innovative behavior at work / A. Carmeli, R. Meitar, J. Weisberg // *International Journal of Manpower.* – 2006. – Vol. 27. – №1. – P. 75–90.
27. *Druker, Peter F.* The Essential Druker. The Best of Sixty Years of Peter Druker's Essential Writings on Management. – NY : Collins Business, 2005. – 358 p.
28. *Greiner, L.* Patterns of organization change / L. Greiner // *Harvard Business Review.* – 1967. – May-June. – P. 119–130.
29. Identify Your Innovation Enablers and Inhibitors / [Balsano, Thomas J., Goodrich, Nina E., Lee, Richard K., Miley, John W., Morse, Terri F. Roberts, David A.] // *Research-Technology Management.* – 2008. – Vol. 51. – №6 (November-December). – P. 23–33.
30. Patent applications by patent office (1883 – 2007) [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/patents/>
31. *Polanyi, M.* The Tacit Dimension / M. Polanyi. – London, 1966.



## Розділ 2

# **Управління змінами в реальному секторі економіки**

## **2.1. Інноваційно-інформаційний контекст економічного розвитку**

Інформація, інновації та знання стали одним із стратегічних господарських ресурсів держави, предметів праці, вирішальних засобів праці та найважливіших продуктів людської праці, а отже, – і детермінантами модернізації ефективності реального сектору економіки і логіки його динаміки. Разом із тим, такий шлях розвитку економіки може бути успішним лише за умови збалансованості й узгодженості всіх складових, що визначають соціально-економічну динаміку: розвиток економіки, заснованої на виробництві, поширенні та споживанні інформації, модифікує самі підвалини суспільного буття й викликає суттєві соціально-економічні зрушення в функціонуванні реального сектору економіки.

Дж. Тис засвідчував, що в ХХ столітті в економіках розвинених країн відбувся перехід до економіки, заснованої на обробці інформації та створенні, застосуванні й передачі нових знань, і види діяльності з убуваючою віддачею були замінені тими видами діяльності, які мають зростаючу віддачу [56], виокремлює такі основні причини цього явища:

- 1) перехід до мережевої структури виробничих ланцюжків і використання мережевих стандартів сумісності як інтелектуального активу;
- 2) високий рівень інвестицій споживача, необхідних для початкового придбання інтелектомісткого продукту, і пов'язані із цим труднощі перемикання споживача на іншого постачальника;
- 3) вплив кривої досвіду як причини зниження витрат при нагромадженні знань, вкладених у продукт.

Доцільно виділити такі основні характеристики і особливості змін у функціонуванні реального сектору нової економіки.

Інформаційна економіка базується на випереджальному розвитку високотех-

нологічних галузей промисловості й сфери послуг, зростанні наукомісткості та інноваційної активності всіх секторів економіки, прискоренні НТП і скороченні термінів науково-дослідних робіт і впровадження інновацій. Виразними є процеси *становлення і домінування в реальному секторі економіки нових технологічних укладів, що базуються на масовому використанні мережових інформаційних технологій, перспективних засобів мікроелектроніки, біотехнологій, гнучких технологій та робототехніки, екологічно чистих технологій, телекомунікацій та Інтернету, космічних технологій*. Бурхлива експансія «знанемістких» галузей змусила багатьох дослідників виділяти при вивченні економічних процесів у якості самостійного «інформаційний сектор», який у його сучасному розумінні містить у собі передові галузі матеріального виробництва, що забезпечують технологічний прогрес, сферу, що пропонує послуги комунікації і зв'язку, виробництво інформаційних технологій та програмного забезпечення, а також різні зростаючі сфери освіти. В свою чергу, зростання *транзакційних витрат на пошук інформації*, вивчення ринку, укладання контрактів і контроль над їхнім виконання та захист прав власності, просування продукції та оптової торгівлі (нині у США на них припадає понад 50% загальних витрат виробництва й реалізації продукції й послуг) обумовили *перехід від виробництва товарів до виробництва послуг та появу* якісно нових типів послуг, які почали швидко домінувати в структурі професійної діяльності. Нині в структурі наданих послуг основними є професійні, ділові послуги наукового характеру, фінансові, страхові послуги, освіта, і лише на останньому місці знаходяться побутові послуги. Виходячи з цього, прибічники теорії постіндустріалізму доповнили обґрунтовану К. Кларком трьохсекторну модель суспільного виробництва ще двома секторами: четвертинним, що включає в себе торгівлю, фінансові послуги, страхування й операції з нерухомістю, і п'ятеричним, до якого відносять охорону здоров'я, освіту, наукові дослідження, індустрію відпочинку і сферу державного управління.

*Інформаційно-телекомунікаційні технології*, трансформуючи величезні обсяги інформації в цифрову форму, прискорюють і здешевлюють процеси її передачі на великі відстані, *сприяють швидкому масовому освоєнню і поширенню знань у глобальних масштабах, і відтак – скороченню циклів науково-технічних досліджень, радикалізації технічних нововведень, розробці принципово нових приладів і технологій*. Так, зміна поколінь комп'ютерної техніки і перехід до більш досконалих технологічних рішень відбувається зі зростаючою швидкістю: протягом останніх трьох десятиліть, відповідно до закону Мура, швидкодія мікропроцесорів подвоюється в середньому кожні вісімнадцять місяців.

*Прискорення динаміки економічного зростання спричинило часовий колапс*. В умовах інформаційної економіки товар/послуга просувається на ринок практично миттєво, і відтак основним завданням маркетингу стає прискорене просування

інформації. Швидкоплинність, а часто і миттєвість адаптаційних процесів в інформаційній економіці можуть спричинити не лише втрату суб'єктом господарювання частини прибутку, але і його банкрутство. Тому порівняно з індустріальною епохою, коли ключовою проблемою бізнесу було управління товарними запасами, нині стає аксіомою швидка трансформація ринку, а основною проблемою нової економіки – *тайм-менеджмент*.

*На ринку домінують власне інтелектуальні товари й послуги, а товари постіндустріальної економіки насичені інтелектуальною складовою.* Так, близько 70% вартості нового автомобіля припадає на його нематеріальну частину. За різними оцінками, інтелектуальний ринок зростає у п'ятеро швидше, ніж традиційні ринки, а долар, витрачений на дослідження та розробки, приносить у вісім разів більший прибуток, ніж долар, вкладений у техніку.

Радикальна зміна характеру і форм організації продуктивних сил обумовила втрату своєї провідної ролі традиційними факторами виробництва: господарський успіх все більше визначається інформаційними ресурсами, яким складно дати безпосередню оцінку у вартісних категоріях і застосування яких залежить не так від характеристик інформаційних благ, як від здатності працюючих з ними людей вилучати з них нове знання, яке у подальшому може бути використане в тій чи іншій сфері виробництва.

Поява нових технологій означає, що головним ресурсом і результатом *успіху є вже не гроші, як це було протягом багатьох століть, а нові технології, що в свою чергу означає деструкцію вартісних відносин і стереотипних ринкових закономірностей та зниження частки матеріальних активів у ринковій оцінці фірм.* За підрахунками Л. Едвінсона, співвідношення інтелектуального капіталу до сукупної вартості матеріальних засобів виробництва та фінансового капіталу компанії коливається в межах 5:1–6:1 [62], оскільки саме нематеріальні активи приносять прибуток. У високотехнологічній компанії утримання на балансі основних фондів збиткове, воно дотується за рахунок прибутків, що надходять у результаті функціонування нових технологій. Так, у США вже з кінця 1970-х рр. автомобільна промисловість стала дотаційною: корпорації «Крайслер» і «Форд» отримували багатомільйонні державні дотації. Тому володіння правами на нові технологічні досягнення забезпечує небачений приплив інвестицій та різко підвищує ринкову ціну високотехнологічних компаній. А розподіл національного багатства на користь власників цих факторів тим самим лише підсилює *майнове розширення сучасного суспільства, забезпечуючи зростання соціальної нерівномірності та диспропорцій щодо доступності базових соціальних благ та послуг.*

Оскільки здатність підвищувати якість людського капіталу і факторів виробництва, тобто спроможність створювати нові знання, ідеї та втілювати їх в організаційних і технічних системах є основою підвищення ефективності виробництва

і створення багатства, розвиток і поширення інформаційних технологій кардинально змінює відносну цінність ресурсів, виводячи на перший план інтелект і фінанси як найбільш мобільні сили та засоби сучасної економіки, котрі визначають швидкість бізнес-процесів. Тому значна частка власності не матеріалізується в грошовому багатстві, не направляється на споживання власника, а фактично назавжди втілюється в самій компанії. Серед основних факторів забезпечення експансії найбільших корпорацій домінують внутрішні джерела нагромадження.

В умовах урізноманітнення виробничої діяльності відбулася індивідуалізація господарських зв'язків. Взаємодія економічних агентів усе частіше відбувається за принципом «один на один». Інформація, що характеризує індивідуальні якості потенційного клієнта, та клієнтські бази даних в сучасних компаніях є одним із самих конфіденційних видів інформації і відтак – стають самостійним товаром, причому не найдешевшим.

Інтенсифікація і прискорення економічних процесів, їх інформатизація обумовили скасування інтернет-економікою захисних відстаней, стирання географічних кордонів і відтак – стискання географічного простору – визначального фактора у конкурентній боротьбі, і, одночасно, розширення торгівлі, посилення конкуренції та появу гіперконкуренції. Нині за методикою ООН економіку країни можна назвати відкритою, якщо сукупні обсяги імпорту та експорт порівняні з обсягом бюджету країни [8; 54].

Перенесення в Інтернет-мережу різноманітних видів соціально-економічної діяльності означає анонімність інтернет-угод та унеможливує оподаткування і стягнення мита. Ці процеси активно стимулюються міжнародними і національними організаціями: так, у 1998 р. СОТ прийнято рішення щодо звільнення від стягнення мита з інформації та програмних продуктів, придбаних і доставлених за допомогою Інтернету. У США при продажах через Інтернет діє мораторій на податок із продажів, внаслідок чого економічно «слабшає» держава і зростає роль корпорацій.

Зростання невизначеності попиту, диверсифікації ринків в усьому світі, а також темпу технологічних змін зумовило відмирання й обмеження системи масового виробництва як занадто затратного для економіки та адекватне поширення гнучких виробничих систем у формах гнучкої спеціалізації та виробництва на замовлення. Така практика, зокрема, спостерігалася дослідниками у фірмах, що надають найбільш розвинені послуги (advanced services), наприклад у банківській справі.

Взаємодія між організаційною кризою, організаційними змінами, новими інформаційними технологіями та швидкими технологічними змінами спричинили скорочення оптимальних розмірів фірми та появу такої нової організаційної форми, як мережеве підприємство, яка швидко перетворилась на фундаментальну форму конкуренції. Компоненти мережі одночасно автономні й залежні *vis-a-vis* мережі й

можуть бути складовою інших мереж, а отже, інших систем засобів, орієнтованих на інші цілі. Відтак функціонування такої мережі визначатиметься двома її базовими параметрами: *стійкістю зв'язку*, тобто спроможністю підтримувати вільну від «шуму» комунікацію між її компонентами, та узгодженістю мережі, тобто ступенем спільності інтересів між цілями мережі й цілями її складових.

За таких умов зростання бар'єрів на шляху виходу на ринки високотехнологічних галузей гранично ускладнило самостійний (поза мережею) вхід на ці ринки нових конкурентів і обмежило спроможність навіть великих корпорацій відкривати нові продуктові лінії або оновлювати власні технологічні процеси відповідно до темпу технологічних змін.

У відповідь на динамізм і швидкі структурні зміни відбувається *поступове зміщення економічної потужності і технологічних можливостей від великих корпорацій до гнучкого й адаптивного малого і середнього бізнесу*, та з'являються безліч малих швидкозростаючих фірм, або так званих «газелей», – компаній з темпами росту не менш 20% у рік протягом чотирьох років підряд, на які припадає лівова частка чистого приросту нових робочих місць.

Гнучка виробнича модель максимізує реакцію економічних агентів на мінливе ринкове середовище, при цьому загострюючи проблеми контролю і недоліки управління помилок. Порівняно з фрагментованими, децентралізованими мережами корпорації з адекватним рівнем інформації та ресурсів долають такі проблеми ефективніше за умови спроможності корпорації перебудовуватися, реінтегруючи побудову корпоративної системи у центр прийняття рішень, що працює on-line з мережевими одиницями в реальному часі. Це обґрунтовує поступовий занепад *організаційної моделі великої вертикально інтегрованої корпорації та появу багатоманіття форм кооперації компаній і нових форм кооперації (стратегічних альянсів), «розмивання» меж корпорації та її внутрішньої структури; кооперація конкурентів: усе більше нових продуктів і послуг з'являється на ринку в результаті спільних дій постачальників, конкурентів тощо. Фактичною оперативною одиницею стає насамперед діловий проект, реалізований мережевою моделлю, ніж індивідуальна компанія або формальна група компаній.*

І хоча можливості розвитку старої моделі вичерпуються, становлення інноваційно-інформаційних основ постіндустріального суспільства навряд чи може йти гладко і безпроблемно. Насамперед слід урахувувати, що суперечності індустріального суспільства залишаються властивими й інформаційному суспільству: телекомунікаційно-інформаційна революція трансформувала інвестиційну та управлінську політику приватного бізнесу, але не скасувала механізмів і проблем ринкової економіки. Понад те, вони поширюються, оскільки ринкові критерії в інформаційному суспільстві перетворюються на всепроникаючі. За таких умов соціальні катаклізми, що опосередковують інформаційну революцію та які обу-

мовлені різкими суперечностями новітніх глибинних господарських і суспільних процесів, тенденцій розвитку відносин власності, з одного боку, та застарілими економічними формами, що зберігаються в інформаційній економіці, з іншого, можуть виявитися вкрай гострими й небезпечними.

Відтак слушно зауважити, що дослідження постіндустріальної економіки має передбачати оцінку негативних тенденцій та ефектів, якісно нових проблем її впливу на розвиток суспільства, серед яких доцільно насамперед виділити наступні.

1. *Переорієнтація на технологічну парадигму, основу якої складають інформаційні технології*, сприяла глобалізації економіки і стала поштовхом для руйнування великих сегментів економіки, і це непропорційно позначилося на становищі фірм, секторів, регіонів і країн. Процес становлення інформаційного суспільства в різних країнах характеризується різною інтенсивністю й специфікою.

2. *Постіндустріальна трансформація, прискорена імплементація високотехнологічних і інформаційних благ охопила лише певні сфери господарства і соціальні верстви найбільш розвинених у господарському і соціальному аспектах держав*, уповільнивши і/або загальмувавши припинення науково-технічного прогресу у суспільствах, що відстають з виробництвом інформації, призводячи до накопичення в них фінансових труднощів і процесів соціальної деградації. У цілому *сировина стає дешевше, а продукти інформаційних технологій, саме формування свідомості – усе дорожчими*. У міру появи якісно нового класу технологій, що одержали умовну назву «метатехнологія» та які в силу своєї специфіки в принципі виключають можливість конкуренції із власниками цих технологій, відбувається виродження конкуренції. І це також підриває стратегічну конкурентоспроможність країн, які опираються на неінформаційні, старі технології. Це, на нашу думку, є однією з головних причин зростання технологічного розриву та нездоланної прірви між найбільш високорозвиненими країнами, які масово впроваджують нові технологічні принципи, й усіма іншими країнами, і в першу чергу – тими, що розвиваються. У результаті конкуренція між країнами, що перебувають на різних етапах розвитку технологій, стає усе менш рівноправною, все більше набуваючи всезагального і жорсткого характеру і ведеться на знищення слабких, на остаточну втрату ними ресурсів розвитку.

3. *Зростаюча інформатизація бізнесу викликає деформацію і руйнування традиційних інститутів національного суверенітету*. Інформаційні технології забезпечують зростання економічного і культурного вторгнення в життя країн і народів «третьої хвилі» цивілізаційного розвитку. Останнім часом відзначається ускладнення відносин між силами індустріалізму і «нової економіки» [57]. Однак загальний напрям процесу нині вже чітко визначений: глобальна гонка буде виграна тими країнами, що закінчать свій перехід до інформаційної цивілізації в найко-

ротший термін, з мінімальними зусиллями і без руйнівних внутрішніх соціальних потрясінь.

4. *Поглиблення сформованого розриву між розвиненими країнами і тими країнами, що розвиваються, а також поява нового розриву між постіндустріальними країнами й країнами з традиційними індустріальними економіками, перетікання інтелектуальних ресурсів у найбільш розвинені країни, відокремлення в усіх країнах світу груп людей, пов'язаних з інформаційними технологіями, в автономне «інформаційне співтовариство» з поступовою концентрацією інформаційно-комунікаційного потенціалу в корпораціях і державах постіндустріального типу обґрунтовують висновок Г. Шиллера, який, поєднуючи інформаційне суспільство з розвитком корпоративного капіталізму – капіталізму корпорацій з величезною концентрацією капіталу, що диктує свої інтереси державам і міжнародному співтовариству, стверджував про *незаперечність подальшого поглиблення класової нерівності в інформаційному суспільстві.**

Руйнування традиційних відносин власності, вартості і ринкового обміну на тлі слабкого розвитку інститутів інтелектуальної власності та неукоріненої корпоративної культури нового типу може мати наслідком посилення економічної нестабільності й втрату керованості важливими соціальними процесами [30].

5. *В умовах розширення можливостей та інтенсифікації використання глобальних інформаційно-комунікаційних мереж виникають нові форми та методи культурної агресії, застосування яких ставить під загрозу збереження своєї самобутності і національної ідентичності цілі країни і народи.* Так званий ефект «стискання простору» та швидка доступність не лише об'єктивної інформації, але й хибної, деструктивної, поширюваної свідомо в умовах контролю невеликою кількістю осіб основних засобів масової інформації значно посилило загрози тоталітарної технократії, створивши поживний ґрунт для *інформаційного самопрограмування* всіх систем управління керування на всіх рівнях та непомітного, але більш ефективного маніпулювання суспільною свідомістю порівняно з ідеологічною пропагандою тоталітарних режимів індустріальної епохи.

6. *Бурхливий розвиток інформаційних технологій автоматично не перетворює суспільство на постіндустріально-інноваційне і навіть у разі, якщо ці технології є основним виробничим ресурсом, їх імплементація не приводить до зміни якості та темпів економічного зростання та суттєвого приросту продуктивності праці і якості трудового життя зокрема.* Так, результати дослідження компанії «McKinsey» свідчать, що прискорене зростання продуктивності після 1995 р. в США викликане насамперед новим циклом впровадження нововведень, зростанням конкуренції, циклічними факторами попиту. За висновками аналітиків компанії, інформаційні технології в переважній своїй більшості не чинять істотного

впливу на продуктивність праці, детермінуючи її лише в тих випадках, коли вони є новими засобами виробництва.

Осмислення нових реалій і наслідків інформаційно-технологічного прориву багатьох західних країн обумовило появу терміна «інформаційний імперіалізм» [60]. Нині можна стверджувати, що однополюсний світ формується саме як система інформаційного імперіалізму. Тому можна констатувати, що застосування технологій залежить від ціннісно-соціальних контекстів. Адже сама по собі технологічна революція не спроможна забезпечити розвиток цінностей у напрямі гуманізації відносин між людьми, формування творчого характеру мотивації трудової діяльності, зміцнення духовної солідарності, що стверджується теоретиками постіндустріального суспільства. Розвиваючи цю тезу, можемо додати, що розвиток технологій сам по собі не гарантує збільшення свободи і творчого самовираження особистості, оскільки сутність цих технологій уможливує їх скеровування як на забезпечення людського розвитку і соціальної ефективності економіки, так і на негативні цілі. Відтак є підстави підсумувати, що проблеми, які постають перед реальним сектором української економіки в епоху інноваційних змін, – є не проблемами власності чи політичної влади, а проблемами соціальної організації, відповідної до сучасних технологій [65, 204].

Отже, у світовому господарстві сформувалася нова парадигма зростання на базі використання знань та інновацій як найважливіших економічних ресурсів. Однак економічне зростання України в 1999–2008 р.р. забезпечено переважно процесами імпортозаміщення і нарощування сировинного та низькотехнологічного експорту, і тому є дисонансним щодо тенденцій розвитку постіндустріальних суспільств. Нинішнє економічне зростання України характеризується диспропорціями у структурі економіки країни у напрямі домінування екстенсивних факторів виробництва та низькотехнологічного, сировинного експорту. Суттєві системні труднощі інноваційної моделі економічного розвитку знаходяться в реальному секторі економіки України, а саме: його структурна деформованість, домінування сировинних галузей і галузей з низьким рівнем обробки, які, природно, мають порівняно низький потенціал інноваційної активності і ефективності; неадекватність системи організації виробництва і рівня менеджменту завданням інноваційного розвитку; незадовільний стан виробничого апарату більшості галузей, зумовлений зношеністю основних фондів; відсутність законодавчого механізму дієвого захисту інтелектуальної власності та низький рівень інноваційної активності у технологічно передових галузях. Різноспрямованість тенденцій впровадження технологічних і продуктових інновацій на промислових підприємствах свідчить про те, то нова продукція освоюється здебільшого шляхом більш інтенсивного використання наявного обладнання і технологій. Такий тип інноваційного розвитку має досить вузькі межі і практично не спроможний



підтримувати конкурентоспроможність вітчизняних підприємств протягом тривалого часу.

Реальний сектор сучасної економіки України дедалі більше залежить від імпорту нових технологій, у той час як в експорті переважає продукція з відносно невисокою часткою доданої вартості. Проте вплив цих джерел на підвищення темпів економічного зростання є обмеженим, ресурси – вичерпними, надходження у бюджет суттєво залежать від кон'юнктури на сировинних ринках, а пропозиція ресурсів є нееластичною за ціною, що цілком може спричинити виникнення феномену «розоряючого зростання» Д. Бхагваті.

У межах нинішньої моделі розвитку широкомасштабна інноваційна модернізація реального сектору національної економіки є абсолютно неможливою. Потрібні суттєві зміни в механізмах трансформаційних процесів, їх системне оновлення – тобто осмислений перехід до інноваційної моделі ринкових перетворень, поєднаних з елементами ефективного державного регулювання. Разом із тим, Україна володіє реальним підґрунтям для досягнення стратегічної мети інноваційного розвитку держави. Визначальними складовими її потенціалу є:

- значні запаси різної сировини і розвинена транспортна структура при вигідному географічному розташуванні;
- виробничі потужності, у тому числі й не завантажені, і науково-технологічний потенціал;
- велика питома вага інвестиційно-спроможних галузей і значна кількість підприємств, особливо в оборонній галузі, що мають у своєму виробництві до 80% високих технологій із застосовуваних у світовому виробництві;
- кадрова інноваційна інфраструктура, що дозволяє у відносно короткий термін розгорнути процеси створення і поширення інновацій на виробництві;
- наявність досить ємного внутрішнього ринку і досвід роботи із суміжними підприємствами в країнах СНД;
- із освоєних у світовій практиці 22-х базових технологій ракетно-космічної галузі Україна володіє 17-ма і за цим показником входить до п'яти передових держав світу.

Отже, Україна зможе посісти належне місце в Європі і світі за умови опанування інноваційного шляху розвитку, підвалини якого мають бути закладені у процесі структурної перебудови реальної економіки. Тільки таким чином можна забезпечити істотне підвищення конкурентоспроможності української економіки, змінити сировинний вектор розвитку економічних процесів, що стихійно формується нині.

Отже, прерогатива часу – інноваційна модель розвитку економіки за оптимального поєднання підприємницького капіталу й управлінських важелів регулювання і створення ефективної схеми фінансування інноваційності. Таким чином, за стра-

тегією підйому соціуму довгострокова мета – не лише економіка інновацій, а й суспільство інновацій.

У такій ситуації необхідною умовою переходу економіки України на інноваційний тип розвитку має стати формування економічного механізму інноваційної активності, що має забезпечити такі умови соціально-економічного розвитку, за яких інноваційні процеси переходять в стан невідворотності, а рівень добробуту (як кінцева мета суспільного розвитку) відповідатиме постіндустріальному суспільству.

Політика переходу реального сектору економіки на траєкторію стійкого зростання має бути зорієнтована на інноваційний характер її розвитку з урахуванням існуючих у ній обмежень. Найбільш реалістичний підхід до реалізації цієї політики в сучасних умовах ґрунтується на зосередженні інноваційного й інвестиційного потенціалів країни на ключових проблемах, розв'язання яких здатне ініціювати прориви у формуванні і розвитку технологічно сполучених виробництв конкурентоспроможних товарів і послуг. У цьому контексті завданням інноваційної й інвестиційної політики стає створення передумов організації інноваційно-технологічних заділів, концентрації фінансових і матеріальних ресурсів у секторах і виробництвах, спроможних забезпечити підвищення конкурентоздатності вітчизняної продукції. У процесі формування ринкової моделі економіки пріоритетна увага має бути приділена модернізації, реконструкції і розвитку виробництва на новій технічній основі, активізації інноваційної діяльності з утілення результатів науково-технічних розробок у виробництво, створенню нових технологічних процесів і перебудові на сучасній науково-технічній основі всіх галузей матеріального виробництва та сфери обслуговування. Інтеграція науково-технічної сфери в процеси економічного і соціального розвитку суспільства означає формування системи інститутів, які створюють могутні стимули для генерування стійкого потоку ефективних нововведень, здатних утворювати нові ринки наукомісткої продукції, що забезпечує платоспроможний попит.

Можливості України в сфері неоекономіки слід шукати в тих потенційних точках росту, де українська наука вже має випереджальні конкурентні переваги. Накопичені знання у поєднанні з національним людським капіталом, помноженим на політичну волю реформованих інститутів влади, – ось формула випереджального інноваційного розвитку України в XXI сторіччі та набуття нею належного місця в Європі і світі. Динамічний рух України до вищих стандартів може привести до прогресу на шляху прискореного зростання конкурентоспроможності національної економіки і здійснення заявленого нашою державою європейського вибору. Відтак основою стратегічного курсу, його базовим принципом має стати реалізація державної політики, спрямованої на запровадження інноваційної моделі структурної перебудови та зростання економіки, утвердження нашої країни як високо-технологічної держави.

Результатами реалізації інноваційно-інформаційних змін мають стати досягнення високого рівня соціальної спрямованості науково-технічного прогресу, підвищення рівня життя населення в результаті росту ефективності суспільного виробництва, якісно інший рівень ресурсозбереження і екологізація економіки.

## 2.2. Тенденції розвитку інноваційної діяльності в промисловості України

У XXI столітті відбуваються стрімкі зміни технологічного способу виробництва в усіх його визначальних ланцюгах, якісно змінюється господарська структура, характер економічного зростання, система цінностей і мотивацій, змінюються уявлення про критерії суспільного прогресу. Отже, сам час ставить питання про нову інноваційну політику. В найближчій та довгостроковій перспективі максимізація інноваційного фактора постає вирішальною умовою розвитку сучасних економічних систем.

Стабільне соціально-економічне зростання в Україні може бути досягнуто виключно шляхом інноваційних змін при активному використанні сучасних науково-інноваційних розробок. Лише в такому разі реалізуються плани на високу якість економічного зростання, ресурсозбереження; ефективність виробництва, виробництво конкурентоспроможної на внутрішньому і світовому ринках продукції.

У 2011 р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 1679 підприємств, або 16,2% загальної кількості обстежених (у 2010 р. – 1462 підприємства, або 13,8%) (табл. 2.1).

Вищою за середню в Україні частка інноваційних підприємств була серед підприємств із виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення (34,9% підпри-

Таблиця 2.1

### Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні, 2011 р.

	Кількість інноваційно активних підприємств, од.	Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %	Обсяг витрат на інноваційну діяльність, млн. грн.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн. грн.	Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі промислової продукції, %
<b>Україна</b>	<b>1679</b>	<b>16,2</b>	<b>14333,9</b>	<b>42386,7</b>	<b>3,8</b>

ємств цього виду діяльності), машинобудування (24,5%), а також хімічної та нафтохімічної промисловості (24,0%).

Порівняно з 2010 р. кількість підприємств, що витрачали кошти на інноваційну діяльність, зростає більш ніж на 20%. Обсяг інноваційних витрат у 2011 р. становив 14,3 млрд. грн. (у 2010 р. – 8 млрд. грн.) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Розподіл обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності, %

Найбільше коштів на інноваційні цілі витрачено підприємствами машинобудування (2,7 млрд. грн.), металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів (1,3 млрд. грн.), виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції (1,1 млрд. грн.), хімічної та нафтохімічної промисловості (1,0 млрд. грн.), виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (0,9 млрд. грн.). На придбання машин, обладнання та програмного забезпечення було витрачено майже три чверті загального обсягу інноваційних витрат. На дослідження і розробки (далі – НДР) витрачено 1,1 млрд. грн., понад 70% яких на проведення НДР власними силами (табл. 2.2). На інші роботи, пов'язані зі створенням і впровадженням інновацій, було витрачено 2,4 млрд. грн., на придбання нових технологій, необхідних для здійснення технологічних інновацій, – 0,3 млрд. грн.

Практично всі сфери господарювання потребують значних обсягів фінансування. Ця проблема залишається нерозв'язаною, оскільки внутрішні інвестори не мають достатньої кількості коштів чи не можуть забезпечити суб'єктів господарювання необхідним обсягом інвестиційних ресурсів. Іноземні інвестори мають ресурси, однак не бажають вкладати їх у розвиток промисловості. Тому підприємствам не залишається нічого іншого, як забезпечувати свій науково-технічний розвиток за рахунок власних коштів, тобто чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. У 2011 р. основним джерелом фінансування інноваційної діяль-

Таблиця 2.2

**Кількість підприємств, що займались інноваційною діяльністю в Україні, 2009–2011 рр.**

	Роки		
	2009	2010	2011
<b>Усього</b>	<b>1411</b>	<b>1462</b>	<b>1679</b>
з них			
мали витрати на інноваційну діяльність	1025	1088	1348
впроваджували інновації	1180	1217	1327
з них			
впроваджували інноваційні види продукції	614	615	731
впроваджували нові технологічні процеси	452	522	605
реалізовували інноваційну продукцію, що заново впроваджена або зазнала технологічних змін протягом останніх трьох років	994	964	1043

ності були власні кошти підприємств, обсяг яких становив 7,6 млрд. грн. проти 4,8 млрд. грн. у 2010 р. (рис. 2.2).

Кредити у розмірі 5489,5 млн. грн. (626,1 млн. грн.) отримало 50 підприємств.



Рис. 2.2. Розподіл обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами, %

Коштами іноземних інвесторів в обсязі 56,9 млн. грн. (2411,4 млн. грн.) скористалися 11 підприємств, вітчизняних інвесторів в обсязі 45,4 млн. грн. (31,0 млн. грн.) – 14 підприємств. Підтримку держави у розмірі 161,4 млн. грн. (92,7 млн. грн.) отримало 51 підприємство.

На нашу думку фінансування інноваційної діяльності найближчим часом повинно здійснюватись в таких формах: доопрацювання вже існуючих технологій на працюючому виробництві, утворення нових підприємств, утворення великомасштабних інвестиційних проектів загальнодержавного значення.

Протягом звітного періоду успішними інноваторами (впровадили у виробництво нові види продукції та інноваційні процеси) були 1327 підприємств, що на 9% більше, ніж у 2010 р. Так, найбільшою їх кількістю була в машинобудуванні (389 підприємств), металургійному виробництві та виробництві готових металевих виробів (103), хімічній та нафтохімічній промисловості (160), виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (313), а також інших галузях промисловості (50). Ще однією проблемою є те, що небагато підприємств спроможні застосовувати останні досягнення науки та техніки через відсутність чіткої стратегії впровадження нових інноваційних та наукомістких технологій. Причиною такого явища є відсутність поетапного інвестування інноваційного проекту. Для цього необхідно вжити заходи: для особливо складних інноваційних проектів встановити строк виконання та гарантію їх фінансування впродовж двох-трьох років, а не одного; за умови неможливості освоєння виділеного на рік фінансування дозволити використовувати залишок коштів у наступному році (у межах загального строку виконання проекту); забезпечити безвідсоткове пільгове кредитування робіт з організації випуску та впровадження інноваційної продукції в промисловість без пред'явлення при цьому доставлених вимог.

У 2011 р. 731 підприємство впровадило 3238 найменувань інноваційної продукції, що на 34,5% більше, ніж у 2010 р. З них нові види машин, устаткування, прилади, апарати тощо – 897 найменувань. Новими виключно для ринку були 900 найменувань, або 27,8% загальної їхньої кількості (у 2010 р. – 357 найменувань, або 39,8%).

Інноваційні процеси впроваджували 677 підприємств, з яких 605 – впровадили 2510 нових або вдосконалених методів обробки та виробництва продукції, у т. ч. маловідходних і ресурсозберігаючих – 517 процесів; 83 підприємства впроваджували нові або вдосконалені методи логістики, доставки або розповсюдження продукції; 140 – нову або вдосконалену діяльність із підтримки процесів підприємств, таких як системи матеріального обслуговування або операції щодо закупівель, обліку або розрахунків.

У звітному році нові організаційні методи у бізнесовій діяльності підприємства, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків впровадили (здійснювали ор-

ганізаційну інновацію) 185 підприємств. З огляду на види економічної діяльності в основному це були підприємства машинобудування (37% загальної кількості), виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (17,3%), хімічної та нафтохімічної промисловості (11,4%). Нові маркетингові концепції чи стратегії освоювали (здійснювали маркетингову інновацію) 196 підприємств, 32,6% яких належить до машинобудування, 26% – виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, 15,3% – хімічної та нафтохімічної промисловості.

У 2011 р. 1043 підприємства реалізували інноваційну продукцію в обсязі 42,4 млрд. грн. (у 2010 р. – 964 і 33,7 млрд. грн.), або 3,8% загального обсягу промислової продукції. Більшою за середню ця частка була серед підприємств із виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення (21,6%), машинобудування (8,2%), оброблення деревини та виробництва виробів з деревини, крім меблів (6,3%).

Частка реалізованої інноваційної продукції, що була новою для ринку України, становила 41,1% загального обсягу реалізованої інноваційної продукції, або 1,6% – промислової (у 2010 р. – 32,6% і 1,3%). Найбільший її обсяг реалізували підприємства хімічної та нафтохімічної промисловості (61,8% і 2,4% галузі), з виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення (50,0% і 10,8%), машинобудування (49,8% і 4,1%).

На експорт інноваційну продукцію поставляли 378 підприємств в обсязі 12,6 млрд. грн. (проти 13,7 млрд. грн. у 2010 р.), 64,9% якої було реалізовано в країні СНД (у 2010 р. – 58,8%).

З метою здійснення нововведень 195 підприємств придбали 872 технології, 200 з яких – за межами України. Із загальної кількості технологій 474 придбано разом з устаткуванням (145), 154 – як результат досліджень і розробок (11), 124 – з цілеспрямованим прийомом на роботу кваліфікованих фахівців (12), 70 – за договорами на придбання прав на патенти, за ліцензіями на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей (16), 37 – за угодами на придбання технологій та ноу-хау (9).

Упродовж 2009–2011 рр. інноваційною діяльністю займалося 2181 підприємство (21,1% загальної кількості обстежених промислових підприємств), що на 3,9% більше, ніж за період 2007–2009 рр.

Протягом останніх трьох років машини, обладнання та програмне забезпечення придбали 77,1% загальної кількості інноваційно активних підприємств (78,3% за період 2007–2009 рр.), витратили кошти на навчання та підготовку персоналу для інноваційної діяльності – 22,6% (26,5%), придбали внутрішні НДР – 17,2% (22,7%), зовнішні НДР – 10,3% (12,7%), були задіяні у ринковому запровадженні нових або вдосконалених продуктів та процесів 9,7% (13,0%), придбали зовнішні знання – 8,8% (12,6%), іншими видами діяльності, пов'язаними зі створенням та впровадженням інновацій, займалися 18,3% (22,7%).

У період 2009–2011 рр. інновації впроваджували 1692 підприємства (1590 протягом 2007–2009 рр.), у тому числі нові або вдосконалені види товарів – 1184 (1186), з яких товари, що були новими виключно для ринку України, – 317 (378); нові або значно поліпшені способи виробництва, доставки продукту – 1195 (1181), у т. ч. технологічні процеси – 1046 (1070); нові або вдосконалені методи логістики, доставки або розповсюдження продукції – 176 (219) та нову або вдосконалену діяльність із підтримки процесів, таких як система матеріального обслуговування або операції щодо закупівель, обліку або розрахунків – 307 (331) підприємств (рис. 2.3).

Нові організаційні методи у своїй діяльності, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків запровадили 394 (460) підприємства. Випробували та запровадили нові маркетингові концепції у свою діяльність 387 (456) підприємств.

У сучасній ринковій економіці провідна роль щодо розв'язання основних економічних проблем пов'язана з розвитком підприємств, особливо тих, що займаються впровадженням новітніх технологій та розробляють власні. У 2011 р. створенням і використанням високих технологій та об'єктів права інтелектуальної власності, а також використанням раціоналізаторських пропозицій займалося 2124 підприємства і організації України, більшість яких – промислові підприємства.

Протягом звітного року високі технології створювали 172 підприємства, що на 11,7% більше, ніж у 2010 р. У розрізі видів економічної діяльності 42,4% – це організації, що займалися дослідженнями й розробками, 27,9% – підприємства переробної промисловості (рис. 2.4).

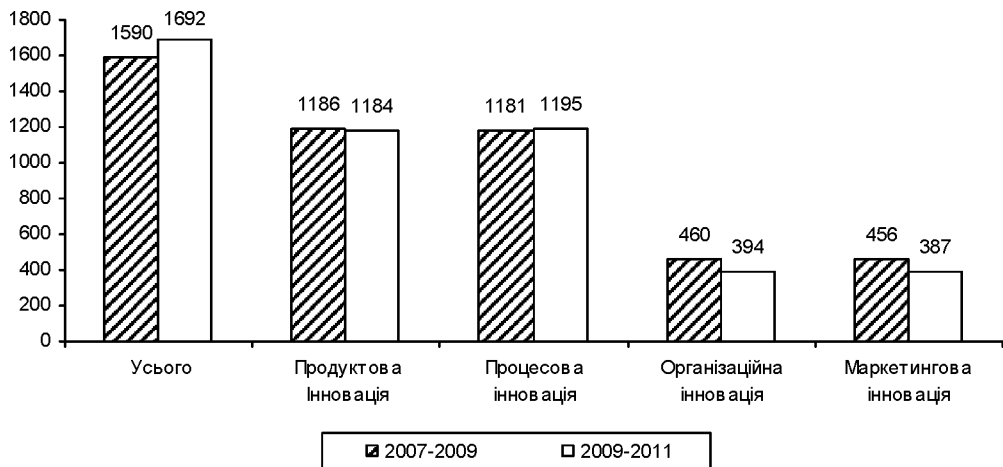


Рис. 2.3. Розподіл кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації протягом 2007–2011 рр., за типами інновацій (відповідно до міжнародних рекомендацій), одиниць



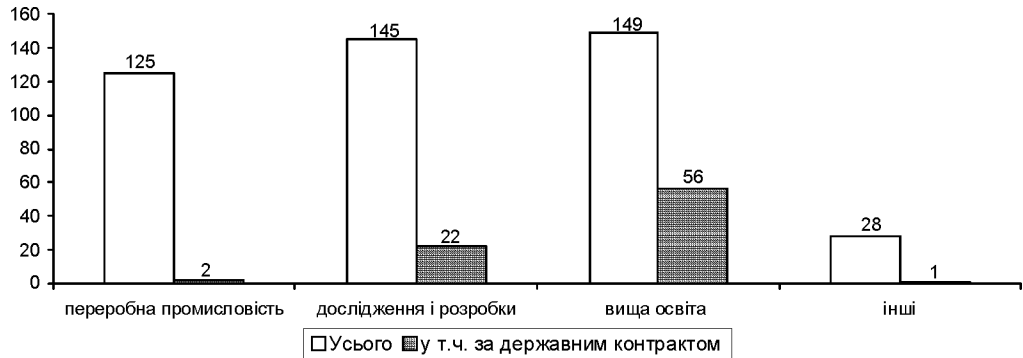


Рис. 2.4. Розподіл створених високих технологій за видами економічної діяльності, одиниць

Загальна кількість створених високих технологій порівняно з 2010 р. збільшилася на 18,9% і становила 447, у т. ч. 85% – нові для України, 15% – принципово нові.

2011 р. на нові технології було отримано 999 охоронних документів, у т. ч. 274 – патенти на винахід, 560 – на корисну модель, 165 – на промисловий зразок; із загальної їх кількості 31 охоронний документ має патентну чистоту в інших країнах. Найбільша кількість створених високих технологій призначена для впровадження у переробній промисловості – 47,2%; у галузі досліджень і розробок – 29,1%; у виробництві та розподіленні електроенергії, газу та води – 2,5%; у добувній промисловості – 2,0%; на підприємствах транспорту та зв'язку – 2,0%.

У 2011 р. кількість підприємств і організацій, що використовували у виробництві високі технології, порівняно з 2010 р. збільшилася на 23,1% і становила 1958 підприємств. У розрізі видів економічної діяльності 59,6% – це підприємства промисловості (табл. 2.3).

Середній вік високих технологій, що використовувалися підприємствами та організаціями України у 2011 р. становив 5,3 роки, що практично відповідає рівню 2010 р. Питома вага високих технологій, упроваджених у виробництво протягом 2011 р. склала 18,0% (у 2010 р. – 16,3%).

Найстаріші технології використовувалися на підприємствах текстильного виробництва, виробництва одягу, хутра та виробів з хутра (середній вік – 7,7 року), де технології віком 6 років і більше склали 56,1%; хімічного виробництва – відповідно 7,6 року і 50,8%; виробництва та розподілення електроенергії, газу та води – 5,9 і 42,2%; в організаціях, що виконують дослідження і розробки, – 5,9 і 38,7%; виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 5,4 і 40,2% (рис. 2.5).

У 2011 р., крім високих технологій, у своїй діяльності підприємства викорис-

Таблиця 2.3.

**Кількість використаних високих технологій у промисловості, 2011 р.**

	Усього	У т. ч. термін упровадження яких становить				
		до 1 року	від 1 до 3 років	від 4 до 5 років	від 6 до 9 років	10 і більше років
<b>Усього</b>	<b>11501</b>	<b>2073</b>	<b>2933</b>	<b>2544</b>	<b>2215</b>	<b>1736</b>
Добувна промисловість	172	45	51	30	25	21
Переробна промисловість	7530	1032	1931	1912	1496	1159
у тому числі						
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	1086	108	305	236	320	117
текстильне виробництво; виробництво одягу, хутра та виробів з хутра	223	6	33	59	67	58
целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність	275	53	86	36	66	34
хімічне виробництво	604	93	141	63	86	221
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	822	158	214	191	178	81
виробництво машин та устаткування	1145	211	366	220	189	159
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	1036	110	358	174	267	127
виробництво транспортних засобів та устаткування	1467	240	167	744	85	231
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	464	35	151	82	119	77

товували об'єкти права інтелектуальної власності. Так, кількість використаних винаходів становила 1806 одиниць, у т. ч. 36,9% – створених за рахунок коштів державного бюджету, корисних моделей – 2398 (40,2%), промислових зразків – 393 (8,9%). Із загальної кількості обстежених підприємств 182 використали раціоналізаторські пропозиції, кількість яких становила 11,6 тис. В основному це підприємства промисловості (63,2%), на яких використано 5,8 тис. рацпропозицій,



Рис. 2.5. Розподіл використаних у 2011 році високих технологій за видами технологій, %

і транспорту та зв'язку (11,0% і 5,4 тис.). Чисельність авторів цих пропозицій становила 12233 особи, серед яких 1717 жінок.

На поточному етапі розвитку Україна має досить потужний промисловий комплекс для підвищення конкурентоспроможності окремих видів економічної діяльності промислового виробництва, який потребує зміни якісних показників та структурних пропорцій, зокрема, в напрямках орієнтації на виробництво продукції кінцевого споживчого попиту; зниження матеріало- і енергоємності виробництва в умовах майже монопольної залежності від імпорту енергоносіїв; переорієнтації визначеної частини промислового потенціалу ОПК, з урахуванням чого необхідно формувати пріоритети інноваційного розвитку промислового виробництва за видами економічної діяльності, які суттєво оптимізують структуру промисловості.

Подолання технологічного відставання в промисловості та інших сферах господарського комплексу України, отже, і технологічної залежності від розвинених держав світу залежить від того, які критерії, шляхи, засоби та ресурси будуть визначатись для досягнення цієї мети.

Пріоритетні напрями інноваційного розвитку країни покликана окреслити

держава, адже в сучасних умовах формування глобально-інформаційного технологічного укладу ефективність державного регулювання взагалі багато в чому визначається її впливом на науково-інноваційну діяльність. На державному рівні необхідно, по-перше, визначати «проривні» напрями, в яких вітчизняні вчені та виробники мають наукові резерви і розробки, що відповідають міжнародним стандартам й забезпечуватимуть сильні позиції на світових ринках. Пріоритети, які пов'язані з національними конкурентними перевагами, мають бути реалізовані шляхом фінансування цільових програм за участю держави; наданням пільгових кредитів; державних закупок; наданням державних гарантій під інвестиції в закупівлю капіталоємного обладнання вітчизняного виробництва. По-друге, забезпечити пріоритетність фінансування фундаментальних досліджень і концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках. По-третє, знайти додаткові джерела з метою фінансування технологічної модернізації економіки. Одним з реальних шляхів для цього є реформування податкової системи в напрямку перерозподілу рентних доходів з метою використання рентних доходів від експлуатації природних ресурсів на цілі фінансування технологічної модернізації економіки. По-четверте, створювати нові і розвивати існуючі технологічні парки, вільні економічні зони для залучення інвестицій в модернізацію виробництва.

На регіональному рівні наслідком недосконалої бюджетної політики стало блокування зусиль регіонів щодо інноваційного розвитку, яке в першу чергу проявляється в тому, що на розвиток та модернізацію виробництва не спрямовуються достатні фінансові ресурси. Державний бюджет втратив практично свою інвестиційну функцію. Поряд з цим, на сьогодні в регіонах не привабливий інвестиційний клімат, оскільки відсутня стала законодавча база для розвитку фондового ринку, реформування амортизаційної системи, діяльності інститутів спільного інвестування, ефективної роботи депозитарної системи. Все це не дозволяє створювати та запроваджувати сучасні регіональні механізми інвестування. Разом з тим потребує вирішення низка питань фінансового характеру щодо взаємодії регіонів з центральними органами виконавчої влади.

На регіональному рівні критеріями досягнення забезпечення стабільного росту промислового виробництва і реалізації якісної конкурентоспроможної продукції, створення нової імпортозамінюючої та експортоорієнтованої, наукоємної і високотехнологічної продукції, що сприятиме підвищенню зайнятості населення, його соціальної захищеності, збільшенню надходжень до бюджету тощо, є:

- збільшення питомої ваги підприємств, організацій, що використовують інноваційний продукт за всіма видами економічної діяльності;
- щорічне зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції;

- значне скорочення термінів між науковими розробками та впровадженням їх у виробництво;
- щорічне збільшення співвідношення кількості впроваджених науково-інноваційних розробок і кількості виконаних на 3–5%;
- щорічне збільшення співвідношення кількості проданих ліцензій на об'єкти інтелектуальної власності і кількості придбаних;
- розробка і втілення в практику регіонального механізму надходжень до місцевого бюджету від інноваційної діяльності;
- збільшення виробництва та використання інноваційної продукції в організаціях, підприємствах регіону, зокрема, за видами економічної діяльності – промисловість, виробництво електроенергії, газу, води, будівництво, транспорт, дослідження та розробки, освіта, охорона здоров'я та соціальна допомога тощо;
- збільшення прибутку від використання винаходів, корисних моделей, промислових зразків в регіоні.

Зростання обсягів виробництва інноваційної продукції і організація нових видів конкурентоспроможної промислової продукції вимагає:

- раціонального використання власних технологічних і кадрових ресурсів підприємства, яке має потенційні можливості випускати високотехнологічну продукцію при організаційній та фінансовій допомозі з боку регіональних адміністрацій, з урахуванням економічного інтересу місцевої влади, який полягає в суттєвому збільшенні бюджетних надходжень, що можна одержати на основі організації виробництва інноваційної кінцевої продукції на базі міжгалузевої кооперації підприємств (в першу чергу підприємств регіону) для її випуску;
- формування пріоритетів інноваційного розвитку промислового виробництва за видами економічної діяльності;
- забезпечення збереження кадрового і наукового потенціалу з метою створення умов для подальшого розвитку тих науково-дослідних та проектно-конструкторських установ і організацій, діяльність яких спрямована на розроблення нових та вдосконалення існуючих виробництв наукомісткої і конкурентоспроможної на світовому ринку продукції;
- подальшого розвитку наукових та проектно-технологічних організацій, діяльність яких спрямована на перехід до комплексних технологічних систем, що змінюють технологічний уклад економіки;
- встановлення державного контролю над рентою, яка зможе значною мірою відтворити вплив держави на ті види економічної діяльності, які підвищуватимуть конкурентоспроможність промислового виробництва та усієї економіки;
- створення циклічних схем фінансування інноваційної діяльності, запровадження державного замовлення для освоєння пріоритетних інновацій у виробництві;

- застосування державної підтримки щодо високотехнологічних виробництв на основі програмно-цілевих методів економічного управління із залученням приватного вітчизняного та іноземного капіталу;
- стимулювання випереджаючого зростання імпорتنих тарифів та сертифікації імпортованої продукції у межах, що допускаються міжнародними нормами, а також створення сприятливих умов для залучення внутрішніх та іноземних інвестицій;
- розміщення державних замовлень високотехнологічної продукції через механізми фінансового лізингу;
- звільнення експортерів високотехнологічної продукції від сплати податку з прибутку на приріст обсягів експортної продукції до попереднього року;
- удосконалення інструментів залучення в інвестиційну сферу особистих громадян населення, зокрема розміщення на фондовому ринку спеціалізованих випусків цінних паперів під фінансування окремих інноваційних програм;
- забезпечення державної підтримки малого інноваційного бізнесу, венчурних фірм;
- стимулювання створення кластерів, зокрема в харчовій промисловості та переробленні сільськогосподарських продуктів, легкій промисловості;
- з метою розширення портфельних замовлень та доступу до дешевих кредитів іноземних банків, входження до транснаціональних корпорацій, що спираються на іноземний капітал, зокрема авіа-, суднобудівних підприємств;
- організації спільного виробництва конкурентоспроможної продукції світового рівня з іноземними фірмами, у тому числі новітніх товарів відомих зарубіжних фірм за їх участю при необхідній умові, за якої усі комплектуючі, що можна виробляти на вітчизняних підприємствах, не імпортуються, а їх виробництво здійснюється в Україні на основі технологічної кооперації з власними виробниками;
- здійснення підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється на спільних підприємствах з залученням іноземних фірм, шляхом застосування новітніх науково-технологічних розробок вітчизняної науки.

### **2.3. Визначення пріоритетів структурно-технологічних зрушень в економіці індустріального регіону в умовах глобалізації**

Сучасні тенденції розвитку світової економічної системи свідчать про те, що вона може стати єдиним ринком і виробничою зоною з національними і регіональними секторами, а не звичайною сукупністю національних економік, які розвивають взаємне економічне співробітництво. У цих умовах національні ринки

все більше орієнтуються на глобальний ринок з його досить жорсткими умовами конкуренції. Таким чином, тенденції до глобалізації закріплюють за країнами і регіонами, які входять до їхнього складу, існуючу на даний момент розвитку спеціалізацію.

Враховуючи, що істотну частку у ВВП України складає промисловий сектор, особливий інтерес викликає пошук резервів зростання конкурентоспроможності виробництва, зосередженого в регіонах з промисловою спеціалізацією. При цьому найважливішими чинниками конкурентоспроможності продукції, яка випускається, повинні стати досягнення світового рівня її якості й відповідного сервісу в умовах низьких витрат на виробництво. Одним із основних напрямів підвищення конкурентоспроможності є реструктуризація економічної бази регіонів і створення умов для диверсифікації виробництва на новій технологічній основі, зокрема, шляхом стимулювання залучення інвестицій у ті сектори економіки, які визначають стратегічні пріоритети розвитку.

Ця проблема досліджувалася в роботах багатьох вітчизняних учених. Зокрема, розглядалися питання формування конкурентних переваг промислових підприємств шляхом формування стратегії управління їх виробничим потенціалом [4], розробки програм ефективного розвитку експортоорієнтованих галузей регіону, зокрема, металургії [26]; створення техніко-економічної платформи регіону з метою забезпечення інноваційного росту його економіки [24], підвищення конкурентоздатності регіонального експорту внаслідок використання сучасних інтернет-технологій [48]. Однак обґрунтування стратегії управління, яка забезпечує підвищення конкурентоспроможності регіонального виробництва, орієнтованого на світовий ринок, шляхом удосконалення його технологічної структури з урахуванням досвіду розвинутих країн світу, ще не здійснювалося.

Для регіонів із розвинутим промисловим сектором така стратегія, зокрема, повинна визначати резерви підвищення ефективності промислового виробництва шляхом порівняння структури галузевих витрат, що відображають технології, які застосовано в регіоні, з *еталонною технологічною структурою*. Інформація про галузеві технологічні зв'язки та їхній вплив на ефективність функціонування економіки регіону міститься у таблицях «витрати – випуск» [23]. Рядки таблиці характеризують розподіл попиту на продукцію галузей, а стовпці містять галузеві витрати, необхідні для випуску продукції.

Еталонна технологічна структура визначається як сукупність оптимальних виробничих технологій усіх галузей, що розглядаються як стовпці таблиці «витрати – випуск». Класичний розв'язок такої задачі зводиться до знаходження математичного оптимуму при заданих обмеженнях по ресурсах [24]. Однак отримані теоретично оптимальні оцінки технологічних коефіцієнтів найчастіше не є практично досяжними. Для побудови еталонної структури регіональної системи автором

пропонується використовувати фактичні дані про передові галузеві технології розвинених країн світу.

Виявлення зон пріоритетного інвестування у конкурентоспроможні види діяльності полягає в наступному.

Спочатку на основі таблиці «витрати – випуск» визначимо матрицю технологічних коефіцієнтів (прямих витрат), що характеризує вихідну або базову структуру галузевих виробничих технологій  $A^0$ :

$$A^0 = \begin{bmatrix} a_{11}^0 & a_{12}^0 & \dots & a_{1N_0}^0 \\ a_{21}^0 & a_{22}^0 & \dots & a_{2N_0}^0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{N_0,1}^0 & a_{N_0,2}^0 & \dots & a_{N_0,N_0}^0 \end{bmatrix} \quad (1)$$

причому:

$$a_{ij}^0 = \frac{x_{ij}^0}{x_j^0}, i, j \in N_0 \quad (2)$$

де  $x_j^0$  – валовий випуск продукції  $j$ -ї галузі регіону;

$x_{ij}^0$  – витрати продукції  $i$ -ї галузі на виробництво продукції  $j$ -ї галузі регіону;

$N_0$  – кількість компонентів-галузей, які визначають структуру випуску регіону.

Кожен  $j$ -й стовпець матриці технологічних коефіцієнтів (1) характеризує впорядкований набір питомих витрат на виробництво продукції даної галузі або *галузеву технологію* (засіб виробництва). Ефективність застосовуваної галузевої технології характеризується часткою доданої вартості у валовому випуску продукції:

$$v_j = 1 - \sum_{i=1}^n a_{ji}, j = \overline{1, N_0} \quad (3)$$

У свою чергу, кожен рядок  $i$ -й даної матриці характеризує питоме проміжне споживання продукції  $i$ -ї галузі. Згідно з рядками матриці технологічних коефіцієнтів оцінюється частка проміжного споживання у валовому випуску:

$$q_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}, i = \overline{1, N_0} \quad (4)$$

Якщо величина цього показника більша за одиницю, це свідчить про недолік продукції галузі для цієї економічної системи. Отже, частина цієї продукції «імпортується» у неї ззовні. Якщо ж показник менший за одиницю, це означає, що обсяг виробництва достатній для задоволення власних виробничих нестатків, а надлишок може «експортуватися» за межі регіону.

Далі, використовуючи таблиці «витрати-випуск» розвинених країн світу, визначимо множину еталонних матриць технологічних коефіцієнтів. Спочатку здійснимо вибір еталонних матриць технологічних коефіцієнтів:



$$A^* = \langle A^{1*}; A^{2*}; \dots; A^{l*}; \dots; A^{L*} \rangle, L^* \subset L, \quad (5)$$

де  $A^{l^*}$  – матриця технологічних коефіцієнтів країни  $l^*$ , яка взята за еталон;

$L$  – множина всіх технологій, які існують;

$L^*$  – підмножина еталонних технологій.

Далі необхідно привести матриці технологічних коефіцієнтів, які використовуються для формування множини еталонних технологій  $A_E^*$ , до вигляду, порівняного з матрицею досліджуваного регіону  $A^0$ . У результаті формується множина еталонних технологій, кожен елемент якої структурно і семантично відповідає елементам вихідної множини технологій  $A^0$ :

$$A_E^* = \left\{ \langle A_I^{1*}; A_I^{2*}; \dots; A_I^{l^*} \rangle; \dots; \langle A_{N_n}^{1*}; A_{N_n}^{2*}; \dots; A_{N_n}^{l^*} \rangle \right\} \quad (6)$$

де  $A^{l^*}$  – матриця технологічних коефіцієнтів країни  $l^*$ , яку взято за еталон.

Грунтуючись на отриманій еталонній множині  $A_E^*$ , сформуємо матрицю еталонних технологій  $A^*$ , здійснивши заміну кожного стовпця вихідної матриці технологічних коефіцієнтів  $A^0$ , яка характеризує структуру зв'язків між ВЕД, що склалися в Донецькому регіоні, на еталонний за критерієм максимізації частки доданої вартості у валовому випуску:

$$A_j^* = \max_{l^* \in L^*} \left\{ 1 - \sum_{i=1}^{N_0} a_{ji}^{l^*} \right\}, \text{ для } \forall j \in N_0, \quad (7)$$

де  $a_{ji}^{l^*} \in A_j^{l^*}$  – технологічний коефіцієнт, який характеризує використання еталонної технології  $l^*$ .

У якості базової структури розглянемо матрицю технологічних коефіцієнтів, отриману на основі таблиці «витрати – випуск» Донецького регіону в 2007 році [48]. Таблиця містить 35 галузей, які виділено відповідно до статистичної класифікації КВЕД [2]. Для формування множини еталонних технологій використовувалися таблиці «витрати – випуск» розвинених країн світу [63; 68; 69]:

- таблиця «витрати – випуск» Великобританії (138 галузей, класифікатор *NACE*);
- таблиця «витрати – випуск» Німеччини (81 галузь, класифікатор *NACE*);
- таблиця «витрати – випуск» Сполучених Штатів Америки (85 галузей, класифікатор *SIC*).

З метою забезпечення відповідності розмірності й економічного змісту стовпців зарубіжних таблиць «витрати – випуск» Донецькій таблиці було потрібно:

- привести у відповідність класифікаційні коди галузей зарубіжних таблиць «витрати – випуск» до кодів галузей економіки України;

– агрегувати дані таблиць «витрати – випуск» цих країн для отримання тієї ж розмірності, що й у Донецькій таблиці.

Таблиці «витрати – випуск» Великобританії та Німеччини побудовані з використанням Класифікації видів економічної діяльності Євросоюзу (*General Industrial Classification of Economic Activities with in European Communities – NACE*) [11]. Оскільки класифікація КВЕД, яка є основою побудови вітчизняних таблиць «витрати – випуск», і, зокрема, Донецького регіону, розроблена на основі європейської класифікації *NACE*, вона може використовуватися для зіставлення українських статистичних даних з даними Статистичної Комісії Євросоюзу без перехідних ключів. Звідси проблема приведення таблиць «витрати – випуск» Англії і Німеччини у відповідність до Донецької полягала лише в агрегації вихідних даних цих країн до 35 галузей.

Американська таблиця «витрати – випуск» побудована відповідно до Міжнародної стандартної галузевої класифікації видів економічної діяльності ООН (*Standard Industrial Classification of All Economic Activities – SIC*) [66]. Класифікація *SIC* принципово відрізняється від європейської класифікації *NACE*. Більш того, таблиця «витрати – випуск», яку надає Бюро економічного аналізу США, містить не *SIC*-коди галузей, а специфічні коди «витрати – випуск» – *IO* (*Input-Output*). У зв'язку з цим для забезпечення відповідності американського міжгалузевого балансу Донецькому потрібно використовувати два види таблиць [50]:

- таблицю переходу від *IO*-кодів до *SIC*-кодів;
- таблицю переходу від *SIC*-кодів до *NACE*-кодів.

Під час виконання перекодування з'ясувалося, що низка галузей, які виділені відповідно до класифікації *SIC*, не мають аналогів у класифікації *NACE*. У зв'язку з цим була отримана таблиця «витрати – випуск» США, яка включає в себе 22 галузі, що викликало потребу в додатковому агрегуванні таблиць Великобританії, Німеччини і Донецького регіону. В результаті були сформовані таблиці «витрати – випуск» Донецького регіону і країн, узятих за еталони, що повністю відповідають один одному структурно і семантично [22]. При цьому деталізація промислових галузей в еталонних таблицях «витрати – випуск» збережена в тому ж вигляді, що і в початковій Донецькій таблиці.

Використовуючи отримані матриці технологічних коефіцієнтів (1) і (7), оцінимо відхилення базових параметрів регіональної системи від еталонних. Спочатку здійснимо оцінку по рядках, які містять інформацію про структуру проміжного і кінцевого галузевого споживання (див. формулу (4)).

У табл. 2.4 наведена частка проміжного споживання у валовому випуску найбільш вагомих галузей регіону (їхня сукупна частка у валовому випуску продукції регіону складає більш 70%).

**Частка проміжного споживання у валовому випуску низки галузей  
Донецького регіону у порівнянні з еталоном**

Вид економічної діяльності	Код	Частка галузевого обсягу виробництва	Частка проміжного попиту (Донецьк)	Частка проміжного попиту (еталон)
Металургія та оброблення металу	<b>914</b>	0,314988	1,86463	0,61492
Виробництво та розподілення електроенергії	<b>917</b>	0,065702	1,73937	0,69094
Виробництво коксові, продуктів нафтоперероблення	<b>910-911</b>	0,053754	1,54033	0,18682
Видобування енергетичних матеріалів	<b>904-905</b>	0,109553	1,39328	0,1424
Виробництво та розподілення газоподібного палива	<b>918</b>	0,004207	1,34733	0,26754
Харчова промисловість та перероблення сільськогосп. продуктів	<b>907</b>	0,052737	1,31356	0,6052
Хімічне виробництво, виробництво гумових та пластмасових виробів	<b>912</b>	0,021574	1,30777	0,60814
Машинобудування	<b>915</b>	0,078532	1,24867	0,66071

Згідно з таблицею, обсяг виробництва кожної з наведених галузей регіону *недостатній для задоволення внутрішніх виробничих потреб*. Найбільший недолік регіон відчуває в продукції металургійної галузі (проміжне споживання майже вдвічі перевищує валовий випуск), у той час як для еталону потреби в металі цілком задовольняє внутрішнє виробництво, причому майже 40% металевої продукції теоретично може йти на експорт. Дійсно, навіть якщо не брати до уваги статистичні дані країн, які взято за еталон, абсолютна більшість промислово розвинутих країн збувають велику частку металевої продукції на внутрішньому ринку (з огляду на специфіку Євросоюзу, ринок Європи для країн-учасниць вважається внутрішнім). Співвідношення між внутрішнім і зовнішнім продажем у середньому складає відповідно 80% і 20%.

Більш детальну інформацію про розподіл потреб у продукції металургійної галузі можна одержати з відповідних *рядків* базової та еталонних матриць технологічних коефіцієнтів.

На рис. 2.6 наведені відхилення регіональних технологічних коефіцієнтів від еталонних для досліджуваної галузі. Найбільш металоємним є машинобудування (код – 915), далі йдуть: оптова й роздрібна торгівля, торгівля транспортними засобами, послуги з ремонту (930); виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення (910–911); видобуток неенергетичних матеріалів (906); збір, очищення та розподілення води (920), транспорт (932–933). Таким чином, одним з основних завдань регіональної стратегії розвитку повинно стати кількісне обґрунтування заходів щодо зниження металоємності регіонального виробництва, і, насамперед, машинобудівного.

З іншого боку, активний експорт металу не дозволяє нашим підприємствам споживати його в необхідній кількості, що, безумовно, свідчить про неефективність виробничої практики, яка склалася в регіоні. Враховуючи, що Донецький регіон є основним експортером металу з України, це означає, що головні чинники, які визначають фінансово-господарські показники національної металургії, знаходяться поза Україною, а тому вплив на них керівництва країни мінімальний. За прогнозами, які були складені вітчизняними експертами, до 2015 року внутрішній

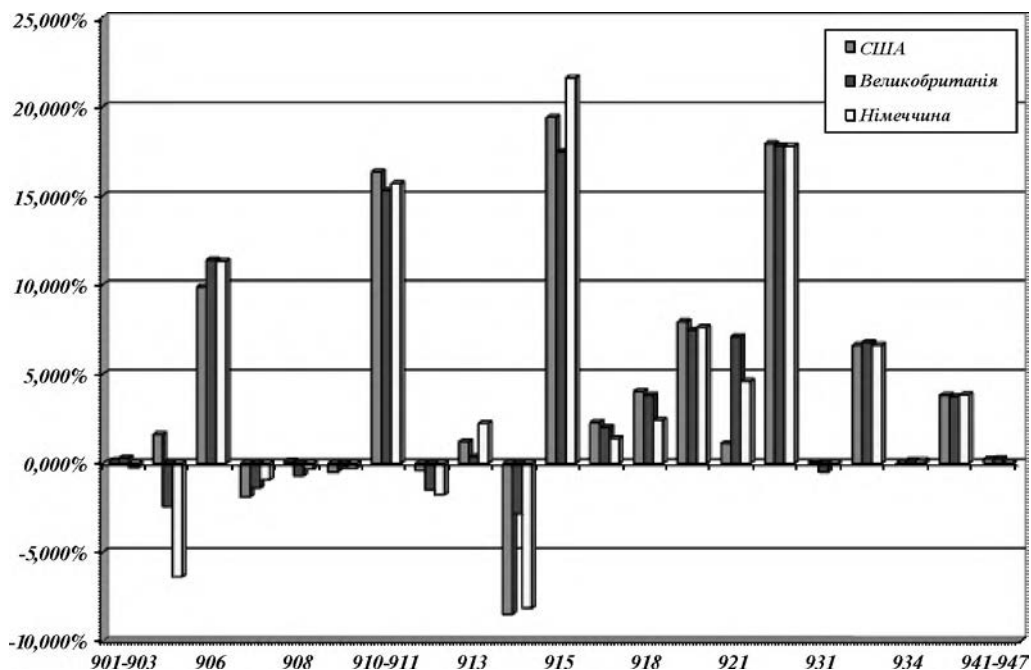


Рис. 2.6. Відхилення технологічних коефіцієнтів, які характеризують проміжне споживання в металургійній галузі Донецького регіону, від еталонних

ринок країни візьме не більш 8 млн. тонн прокату, тобто усього близько 35% поточного обсягу його виробництва. Інша частина галузевого випуску буде йти на експорт. Таким чином, протягом найближчих років істотна залежність української металургії від зовнішньої кон'юнктури збережеться.

При цьому, як визначають фахівці, у товарній структурі українського експорту має перевагу продукція низького ступеня переробки [23]. За останні п'ять років питома вага напівфабрикатів і чавуна в національному експорті зросла з 33% до 48%, а готового прокату зменшилася з 67% до 52%. Отже, і в цьому випадку національна економіка вступає в протиріччя з загальносвітовими тенденціями розвитку: усі країни прагнуть експортувати кінцеву високорентабельну продукцію, а напівфабрикати, феросплави і чавун у світовому експорті (навіть з урахуванням України) складають усього 25%. Розвинені країни взагалі не продають за кордон продукти низької переробки або роблять це в гранично малих обсягах. Україна ж, експортуючи подібну продукцію, втрачає свої конкурентні переваги щодо випуску кінцевої металургійної продукції, оскільки таким чином надає можливість конкурентам зменшити собівартість.

Аналіз структури галузевих витрат у металургії і її відхилення від еталону зробимо з використанням відповідних *стовпців* матриць технологічних коефіцієнтів. Частка доданої вартості, вироблена цією галуззю в країнах, які взято еталон, у середньому на 25% вище, ніж у регіоні, який досліджується.

На рис. 2.7 відображені відхилення технологічних коефіцієнтів, які характеризують витрати в металургійній галузі Донецького регіону, від еталонних. Наведені оцінки підтверджують, що в Україні відсутній один із найважливіших у сучасних умовах чинник конкурентоздатності – передові технології виробництва сталі, прокату та іншої металургійної продукції.

Нині вітчизняна металургія в технічному плані фактично є однією з найбільш відсталих у світі і за різними оцінками потребує від 5 до 10 млрд. дол. інвестицій тільки на відновлення основних фондів проти дійсних масштабів припливу інвестицій у межах 50 млн. дол. на рік. Нині вітчизняна металургія в технічному плані фактично є однією з найбільш відсталих у світі і за різними оцінками потребує від 5 до 10 млрд. дол. інвестицій тільки на відновлення основних фондів проти дійсних масштабів припливу інвестицій у межах 50 млн. дол. на рік.

Аналогічні результати були одержані і для інших галузей регіону, орієнтованих на експорт. Кількісні оцінки відхилень регіональних технологічних коефіцієнтів від еталонних свідчать, що однією з головних причин низької конкурентоспроможності основних галузей досліджуваного регіону є принципово відмінна від розвинених країн нераціональна структура витрат, обумовлена, зокрема, істотною енергоємністю виробництва.

Таким чином, запропонований метод усунення структурних диспропорцій із

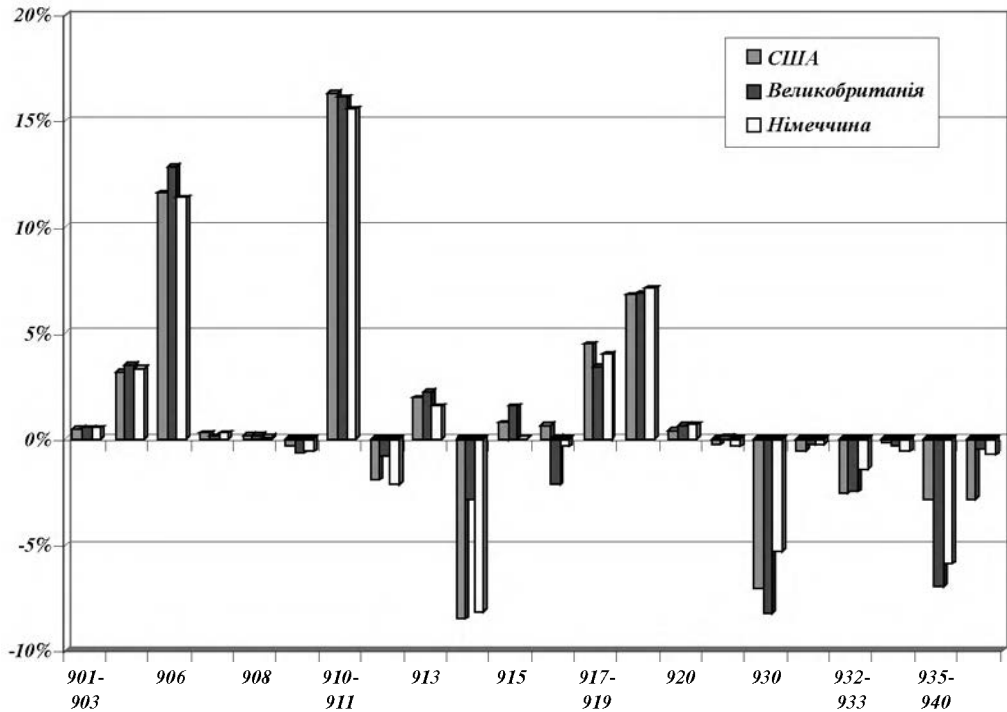


Рис. 2.7. Відхилення технологічних коефіцієнтів, які характеризують витрати у металургійній галузі Донецького регіону, від еталонних

застосуванням множини еталонних технологій надає чіткі кількісні орієнтири для обґрунтування найбільш ефективних варіантів інвестиційних вкладень у нові галузеві технології, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності промислового виробництва і посилюючи позиції України на світовому ринку. Це дозволяє розробляти різні стратегії управління структурно-технологічними зрушеннями в економіці індустріальних регіонів залежно від заданих пріоритетів їх соціально-економічного розвитку.

Подальші дослідження передбачають застосування динамічної моделі міжгалузевого балансу для визначення альтернативних сценаріїв поступових структурно-технологічних зрушень в економіці індустріального регіону за різними варіантами інвестування в енергозберігаючі технології галузей промисловості. Така модель повинна враховувати залежність обсягу інвестування від цілей економічної політики – максимальне задоволення поточного споживання в будь-який момент часу чи зростання вкладень у технологічне відновлення виробництва, що сприятиме значно більшому зростанню споживання, але з певним часовим лагом.

## 2.4. Управління організаційними змінами на машинобудівних підприємствах

У найширшому, загальнофілософському, аспекті управління визначається як «елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності» [1].

Разом із тим, у реаліях сьогодення управління перетворюється на процес управління змінами.

Управління сучасними машинобудівними підприємствами здійснюється на основі правових норм, які являють собою правила поведінки, встановлені державою [2]. Проте саме в цьому секторі відбуваються істотні зміни, насамперед, у сфері власності.

У вітчизняній та зарубіжній літературі проблемам трансформації власності присвячено чимало ґрунтовних праць, в яких проаналізовано різні аспекти власності та діяльності різних форм господарювання. Вагомий внесок у дослідження суті власності та умов її розвитку зробили класики економічної науки Г. Астапова, В. Голіков, П. Дем'яненко, М. Єрмошенко, О. Кузьмін, К. Менгер, С. Пішлек, Й. Шумпетер та інші [1; 7; 14].

У працях західних авторів: П. Друкера, О. Тоффлера, В. Мітчелл та інших [1; 6; 7], які розглядали поняття власності з юридичних позицій, визначено перелік прав стосовно окремих елементів національного багатства. У працях вітчизняних науковців поняття власності розглядають з трьох позицій – юридичної, економічної та соціальної [2; 7; 45; 46].

Деталізацію форм власності в Україні представлено на рис. 2.8.

Кожна функціональна форма власності має відбивати насамперед рівень зрілості суспільного поділу праці, бути адекватною структурі та ступеню складності суспільної продуктивної сили, що використовується у виробництві.

Проведений аналіз управління організаційно-правовими формами власності свідчить, що в ринковій економіці застосовують широке коло організаційно-правових форм господарювання, кожна з них займає відповідну нішу, однак найбільшого поширення в галузі машинобудування набули саме публічні акціонерні товариства. Це потрібно врахувати під час регулювання процесів ринкових перетворень в економіці України [6].

Зростання кількості підприємств тісно пов'язане з розширенням обсягів операцій на ринку злиттів і поглинань (M&A), особливо у 2009 – початку 2010 р. Саме постійна позитивна динаміка кількості угод M&A може розглядатися як підтвердження необхідності ефективного управління змінами формами власності підприємств. За показниками укладання угод M&A навіть кризового періоду можна

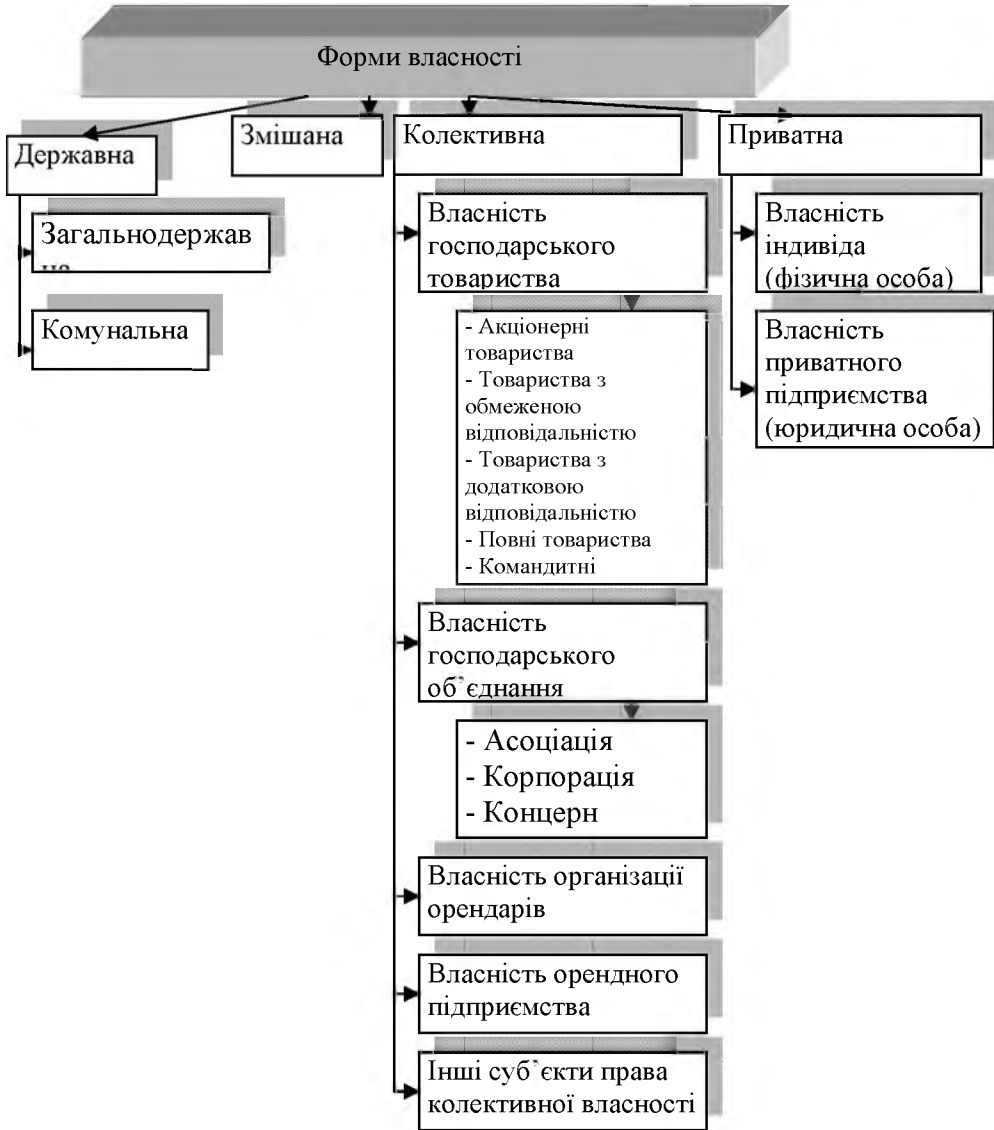


Рис. 2.8. Деталізація форм власності в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі [46].

зробити висновок про актуальність досліджень у сфері інтеграційного розвитку та результативність на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки.



У 2009 р. було укладено лише 3 угоди вартістю понад 800 млн. дол. США. При цьому здебільшого угоди укладалися у фінансовій сфері зі значним падінням їхньої вартості (рис. 2.9).

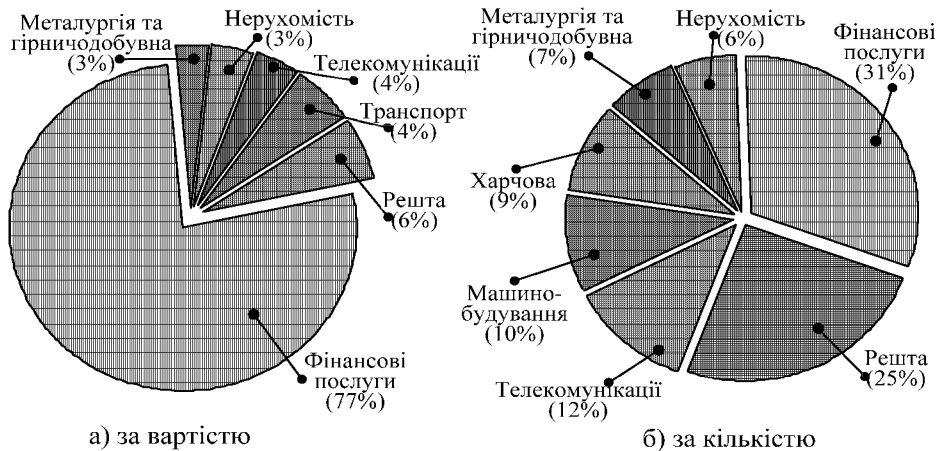


Рис. 2.9. Розподіл угод злиття і поглинання за галузями економіки

Джерело: розраховано автором на основі [38].

Про інтеграційну активність свідчать відомості значної кількості великих підприємств із середнім обсягом реалізації 961,082 млн. грн. Це при тому, що найбільше продукування ВВП на одного суб'єкта господарювання становить лише 6,3 млн. грн. (рис. 2.10).

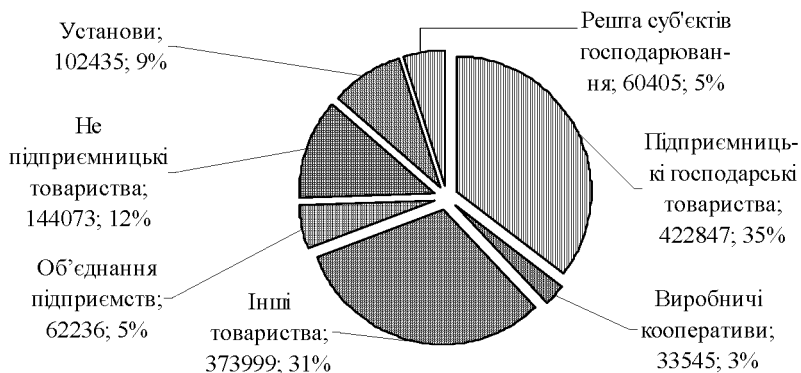


Рис. 2.10. Розподіл суб'єктів господарювання за організаційно-правовими формами господарювання за станом на 01.01.2010 р.

Джерело: розраховано автором на основі [49].

Згідно з проведеною оцінкою, подальший розвиток інтеграційних процесів орієнтуватиметься саме на підприємства машинобудування, адже кількість угод M&A у цій галузі у 2010 р. становила 16% від загальної їх кількості, а більшість аналітиків наголошує на майже повному перерозподілі власності підприємств цієї галузі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Особливості інтеграційних процесів підприємств машинобудування**

Відмітна ознака	Особливості машинобудівного комплексу	Вплив особливостей машинобудівних підприємств на динаміку інтеграційного розвитку
1	2	3
Структура ринку	Олігополія та значна ринкова концентрація	Об'єднання мережного типу навколо великих виробників, зокрема через владне підпорядкування
Галузева структура	Продукція машинобудування використовується іншими галузями	Інтеграція приводить до виникнення міжгалузевих структур, територіально-технологічних кластерів та індустріальних районів
Проміжне споживання	Висока частка матеріальних витрат й споживання енергії	Наявність значних обсягів проміжного споживання викликає необхідність покращання параметрів взаємодії з постачальниками й споживачами проміжної продукції
Характер продукції	Визначається спеціалізацією виробництва, яка зводиться до предметної, подетальної, технологічної та ремонтних робіт	Залежно від обраної логістичної стратегії можливе поєднання збирального виробництва кінцевих виробів (предметна спеціалізація) для охоплення нових СЗГ (горизонтальна інтеграція) або залучення субконтракторів (вертикальна інтеграція та аутсорсинг) до ланцюга створення вартості. Формування ремонтно-механічних мереж
Профіль виробництва	Розподіл комплексу на індивідуальне, масове, крупносерійне, дрібносерійне виробництво	Інтеграція підприємств забезпечує перетворення логістичних мереж на крупносерійні чи масові (через кастомізацію продукту), що зумовлює виникнення ефекту масштабу та подолання «подвійної надбавки»
Технологічні процеси	Продуктування переважно продукції кінцевого споживання	Можливе залучення підприємств до замкненого технологічного циклу (з таких циклів підприємства було вилучено після здобуття Україною незалежності)

1	2	3
Конструкційна складність виробів	Зумовлює необхідність поєднання в єдиному технологічному процесі різних матеріалів й напівфабрикатів	Виробництво компонентів на різних підприємствах та збирання на кінцевій стадії спричиняє потребу трансформації відносин спеціалізації та кооперації у більш тісні інтеграційні відносини задля стійкості та надійності функціонування й руху логістичних потоків
Розташування ресурсів	Менше за інші галузі (особливо за видобувні) залежить від місць знаходження природних ресурсів	Стимули до інтеграції визначаються впливом середовища господарювання й потребами та умовами стратегічних зон господарювання. Метою вертикальної інтеграції є оптимізація параметрів на виході логістичного ланцюга створення вартості
Транспорт й шляхи сполучення	Спеціалізація часто призводить до територіальної віддаленості взаємодіючих підприємств	Інтеграція й кооперація учасників допоміжних процесів. Створення у складі ІСБ власної транспортної мережі. Прикладом є плани залучення до складу ІСБ «Систем Кепітал Менеджмент» власних автоперевізників
Технологічність	Продуктування високо-технологічної продукції	Утворення метокорпорацій на підґрунті використання бренд-капіталу
Наукомісткість й інноваційність	Виробництво продукції вимагає широкого використання результатів наукових розробок	Виробництво складної продукції географічно концентрується в інноваційно-технологічних кластерах. Можлива інтеграція із залученням носіїв інноваційних рішень (інноваційне співробітництво) для синергії наукового потенціалу
Інфраструктура	Висока концентрація при зношеності фондів й низькій інвестиційно-інноваційній активності	Введення до складу ІСБ об'єктів соціальної сфери задля обслуговування технологічних й логістичних процесів. Податкові аспекти (зменшення податкового навантаження) стимулювання інноваційної діяльності
Металомісткість	Споживання значної кількості чорних й кольорових металів	Розташування певного виду машинобудівних виробництв безпосередньо біля металургійного джерела сировини або інтеграція логістичних перевізників. Інтеграція через використання 3PL-, 4PL-провайдерів
Трудомісткість	Значні витрати праці й робочого часу	Орієнтація на соціальну інтеграцію

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Вторинне використання	Наявна можливість використання відходів металу	Інтеграційно-коопераційні зв'язки з допоміжними виробництвами. Аутсорсинг (дезінтеграційна стратегія) виробництв з вторинної обробки матеріалів
Довгий цикл конструкторської підготовки	Витратність й значна тривалість розробки нових технологій та інноваційних виробів при жорсткій конкурентній боротьбі	Складність залучення інвесторів для фінансування довгострокових проектів викликає необхідність утворення промислово-фінансових груп. Варіантом додаткового залучення коштів може стати проведення первинного розміщення акцій IPO (як варіант інтеграції)
Споживчий фактор	Справляє більш суттєвий вплив на розміщення виробництва, ніж сировинний	Виробництво продукції переважно тривалого споживання вимагає створення дієвої сервісної та дистрибуторської мережі. Інтеграція до ринку через створення торгових домів чи розвиток франчайзингової мережі

*Джерело:* узагальнено автором на основі [51].

У 2010 р. на машинобудівний комплекс припадало понад 40% усього промислово-виробничого потенціалу індустріального виробництва України; частка продукції комплексу в загальному обсязі продукції промисловості становила 29%. Це трудомістка галузь промисловості водночас вона належить до металомістких галузей [51]. До комплексу входять 1668 підприємств, 58 підгалузей, 1,6 млн. працюючого населення.

Динаміка обсягу реалізованої промислової продукції наведені в табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Обсяги реалізованої промислової продукції, млн. грн.**

Показники	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Промисловість України	468562,6	551729	717076,7	917035,5	806345,8	954232,7
Машинобудування України	59668	68731	72456	81231	70560	88659

*Джерело:* розраховано автором на основі [11; 12; 13].

Динаміку рентабельності вітчизняних підприємств машинобудування за 2005–2010 рр. простежимо на рис. 2.11. Рівень рентабельності підприємств почав падати ще з кінця 2008 р., що обумовлено початком кризи.

За підсумками 2010 р., 63,6% підприємств машинобудування є прибутковими, у 2009 р. їх частка складала близько 59%. Така позитивна динаміка прибутковості

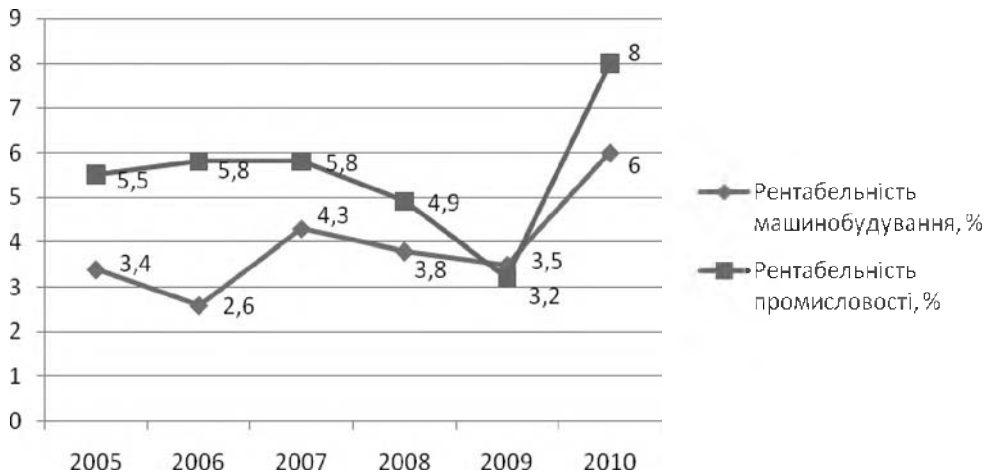


Рис. 2.11. Рентабельність машинобудування України у 2005 – 2010 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [49; 50; 51].

є наслідком виходу машинобудівної галузі з кризи, нарощування обсягів виробництва та реалізації [50].

Іншим видом змін на підприємствах машинобудування є інноваційні. Наочно тенденцію розвитку інноваційно-активних підприємств можна простежити на рис. 2.12.

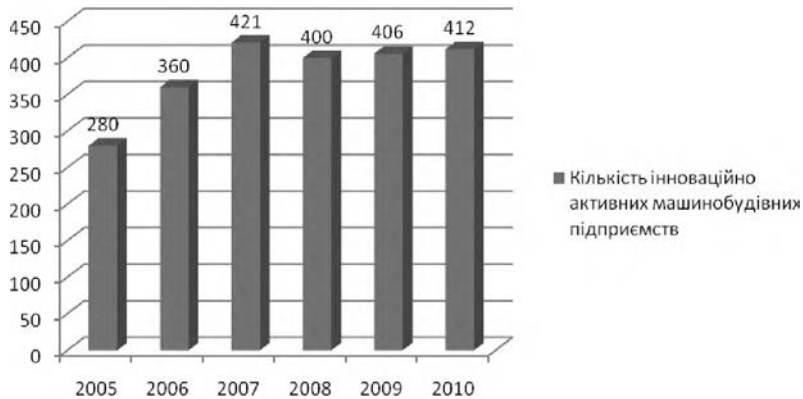


Рис. 2.12. Кількість інноваційно-активних машинобудівних підприємств

Джерело: розраховано автором на основі [49; 50; 51].

Інноваційні зміни потребують інвестиційного забезпечення. Комплексна оцінка стану інвестування в машинобудування показує, що галузь розвивається нерівномірно: найкращих показників було досягнуто у 2007–2008 рр., після чого стабільний ріст пригальмувався через вплив світової фінансової кризи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Інвестиції в основний капітал, млн. грн.

Рік	Освоєно	
	у фактичних цінах	у % до попереднього року
2002	37178	108,9
2003	51011	131,3
2004	75714	128,0
2005	93096	101,9
2006	125254	119,0
2007	188486	129,8
2008	233081	97,4
2009	151777	58,5
2010	150667*	99,4*

\* Без ПДВ.

Джерело: розраховано автором на основі [11; 12; 13].

Розмір інвестицій у галузь машинобудування, яка забезпечує інноваційний розвиток, займає незначну частку – лише 4,4% загального інвестиційного ресурсу в Україні (4391,4 млн. грн.). Активізація інвестиційних процесів значною мірою залежить від темпів реалізації продукції машинобудування. Для виявлення реальної ситуації в Україні необхідним є аналіз обсягів реалізованої промислової продукції (табл. 2.8) та фінансових результатів машинобудівних підприємств (табл. 2.9).

Виробництво окремих видів продукції машинобудування у 2008-2010 рр. визначалося переважно виробництвом машин та устаткування, яке показує стрімке зростання.

Менш ефективним було зростання виробництва електричного та електронного обладнання, що є найбільш сприятливими для інноваційних впроваджень, галузь змогла закінчити 2009 фінансовий рік із суттєвим прибутком 1399,6 млн. грн., що є суттєво кращим результатом порівняно зі збитком у –190,8 млн. грн. у 2008 році. Це свідчить про те, що значна кількість підприємств була не в змозі самостійно фінансувати власну господарську діяльність та здійснювати інвестиційний та інноваційний розвиток [49, 50, 51].

Інтегровані структури бізнесу виступають конкурентоспроможною формою господарювання, інструментом формування ринкових відносин в економіці України. Саме тому при дослідженні сучасного стану інвестиційної діяльності маши-

Таблиця 2.8

**Обсяги реалізованої промислової продукції в галузі машинобудування  
(робіт, послуг) за 2002-2010 роки, млн. грн.**

Показники	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Машинобудування, у т.ч.:	21523,1	24492,2	35133,1	53569,3	59668,1	68730,6	98339,9	121780,4	85833,0
виробництво машин та устаткування	10222,6	10292,2	13070,7	16988,5	20762,3	22423,2	30100,4	37271,5	34245,7
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	5647,9	6189,7	8352,2	16437,2	13530,5	15510,3	21216,5	25580,5	24504,7
виробництво транспортних засобів та устаткування	5652,6	8010,3	13710,2	20143,6	25375,3	30797,1	47023,0	58928,4	27082,6

*Джерело:* розраховано автором на основі [49; 50; 51].

Таблиця 2.9

**Обсяги чистого прибутку (збитку) підприємств машинобудування**

	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.		
	2008	2009	2010
Машинобудування у т. ч.:	-1089,5	37,3	837,4
виробництво машин та устаткування	102,6	516,1	-87,8
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	-190,8	1399,6	-148,1
виробництво транспортних засобів та устаткування	-1001,3	-1878,4	1073,3

*Джерело:* розраховано автором на основі [49; 50; 51].

нобудівних підприємств, їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні виникла необхідність вивчення кола основних інвесторів машинобудування нашої країни та їх частки у загальному розмірі інвестування промисловості. Найбільшими інвесторами українського машинобудування на початок 2011 р. були Кіпр –308,6 млн. дол. США, Німеччина – 111,4 млн. дол. США, Росія – 78,1 млн. дол. США, Австрія – 42,0 млн. дол. США, Франція – 34,9 млн. дол. США, Сполучене королівство – 147,6 млн. дол. США, Швеція – 33,1 млн. дол. США та США – 59,6 млн.

дол. США [8]. Інвестування іноземних держав в машинобудування здійснювалось переважно у досить малих розмірах, але разом із українськими інвесторами вдалося досягнути певного результату, що відображено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Індекси промислової продукції (% до попереднього року)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Промисловість	107,0	115,8	112,5	103,1	106,2	107,6	94,8	78,1	111,2
Машинобудування	111,3	135,8	128,0	107,1	111,8	119,0	100,	55,1	136,1
виробництво машин та устаткування	100,4	121,4	118,9	112,2	102,9	103,0	98,2	62,4	121,1
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	108,1	119,2	149,3	90,8	110,7	129,1	93,2	71,8	124,2
виробництво транспортних засобів та устаткування	129,6	162,1	124,6	112,4	119,1	130,0	105,7	42,1	161,9

Джерело: розраховано автором на основі [49; 50; 51].

Індекси інвестування в машинобудування показують, за винятком кризового 2009 року, постійне стабільне зростання.

Оцінка основних показників господарювання підприємств машинобудування у передкризовий і кризовий період дає можливість прогнозувати тенденції їх розвитку в наступні роки, з урахуванням ефективного управління формами власності.

Зміну форми власності на машинобудівних підприємствах варто розглядати як інструмент досягнення певної мети групою осіб, зацікавлених в ефективних результатах діяльності підприємства. Спонукальним мотивом для формулювання та впровадження механізму організаційних змін є прагнення до максимізації цінності економічного суб'єкта.

На рівні окремого підприємства зміна форми власності приведе насамперед до перебудови внутрішньої структури підприємства та механізму його взаємодії з зовнішнім середовищем. На регіональному чи галузевому рівнях зміна форми власності машинобудівних підприємств залежить від двох основних факторів:

- розміру господарського суб'єкта, який змінюватиме форму власності;
- кількості суб'єктів, які підлягають активним змінам форм власності [51].

Вплив першого фактора залежатиме від змін економічної ефективності функціонування такого підприємства, кількісним вираженням якого є фінансові показники результатів господарської діяльності.

Стосовно другого фактора доцільно виокремити наявність тенденцій у зміні форми власності, які майже одночасно відбуватимуться на пов'язаних підпри-



ємствах, зокрема однієї галузі, суміжних ринків збуту, спільної спеціалізації та взаємозв'язків.

Зазначені зміни форми власності визначатимуть особливості фінансового стану окремої території, зміни її спеціалізації у міжрегіональному поділі праці, на рівні машинобудівної галузі в разі поширення організаційного чи реорганізаційного процесу спостерігатиметься перерозподіл внесків підприємств у створення валового продукту чи доданої вартості, зміни лідерства на ринках ресурсів чи продукції [51].

Динаміка першого показника характеризує тенденції організаційних змін господарюючих суб'єктів на макрорівні: створення, ліквідація, реорганізація або різні форми трансформації організаційно-правової форми (через злиття, приєднання або поділ підприємств), що позначиться на зміні величини агрегованих показників кількості інтеграційно активних підприємств. Зменшення такого показника за кілька років може свідчити про негативні тенденції розвитку національної економічної системи в цілому – монополізацію на рівні окремих галузей унаслідок неспроможності прибуткового господарювання окремих підприємств, які нездатні окупити операційні та інші витрати передусім в силу низької конкурентоспроможності та недосконалої організації виробничо-фінансової діяльності (рис. 2.13).

За результатами аналітичних розрахунків, сучасний стан інтеграційної динаміки промислових підприємств, проаналізований у розрізі видів економічної власності для всіх без винятку галузей діяльності, свідчить про недосконалість організаційно-правових форм.



Рис. 2.13. Макроекономічна динаміка зміни форм власності машинобудівних підприємств  
Джерело: розраховано автором на основі [49].

Однак найгіршим чином організаційні зміни впливають на ефективність діяльності підприємств машинобудівного комплексу. В цілому організаційні зміни на міжгалузевому рівні з 2006 по 2010 рр. характеризуються незначною позитивною динамікою, що підтверджують показники відповідних середньорічних темпів зростання, що у переважній більшості не перевищують 105% [49].

Встановлення потреби в організаційних змінах форм власності машинобудівних підприємств, мети та сутності трансформацій всередині підприємств та, у разі потреби, їх поширення на решту підприємств цієї галузі має здійснюватися після ретельного аналізу поточного фінансового стану господарюючих суб'єктів та тенденцій, що привели до поточного стану [51].

Відповідно до наведених принципів можна сформувати наступні етапи аналізу (рис. 2.14).

Стратегічні державні машинобудівні підприємства, подрібнені після недосконало виконаної приватизації та різкого руйнування зовнішніх постачально-збутових зв'язків із іншими підприємствами, які на сьогодні стали іноземними, значно втратили у прибутковості та можливостях економічного розвитку. Те, чи доцільно подальше подрібнення таких господарюючих суб'єктів та зміна форми власності, чи навпаки, воно є згубним – підтвердять результати даного дослідження. Відповідно до сформованих завдань, аналітичні показники мають характеризувати результативність функціонування наявних форм власності підприємств таким чином, щоб можна було якомога точніше оцінити ефективність господарських процесів, сталість тенденцій економічного розвитку, здатність машинобудівних підприємств протидіяти дестабілізуючим загрозам зовнішнього середовища, проявами якої є можливість зберегати й посилювати фінансову незалежність та стабільність платоспроможності і прибутковості.

Отже, основними аналітичними показниками ефективності управління змінами на машинобудівних підприємств можуть бути:

- ресурсні показники підприємства, а саме забезпеченість підприємства основним (необоротним) та людським (трудовим) капіталом;
- показники результативності господарських суб'єктів, до яких варто віднести: розрахункові фінансові коефіцієнти прибутковості, оборотності та показники руху фінансового капіталу;
- показники віддачі адміністративно-управлінських витрат (рис. 2.15).

На підставі проведених розрахунків визначено, що для збиткових підприємств необхідність зміни організаційно-правової форми власності у запропонованому напрямку – це об'єднання процесів нарощення технологічної оснащеності насамперед для залучення фінансово-інвестиційних ресурсів та мінімізації витрат, а також для ефективного управління розвитком наявного виробничого потенціалу підприємства.

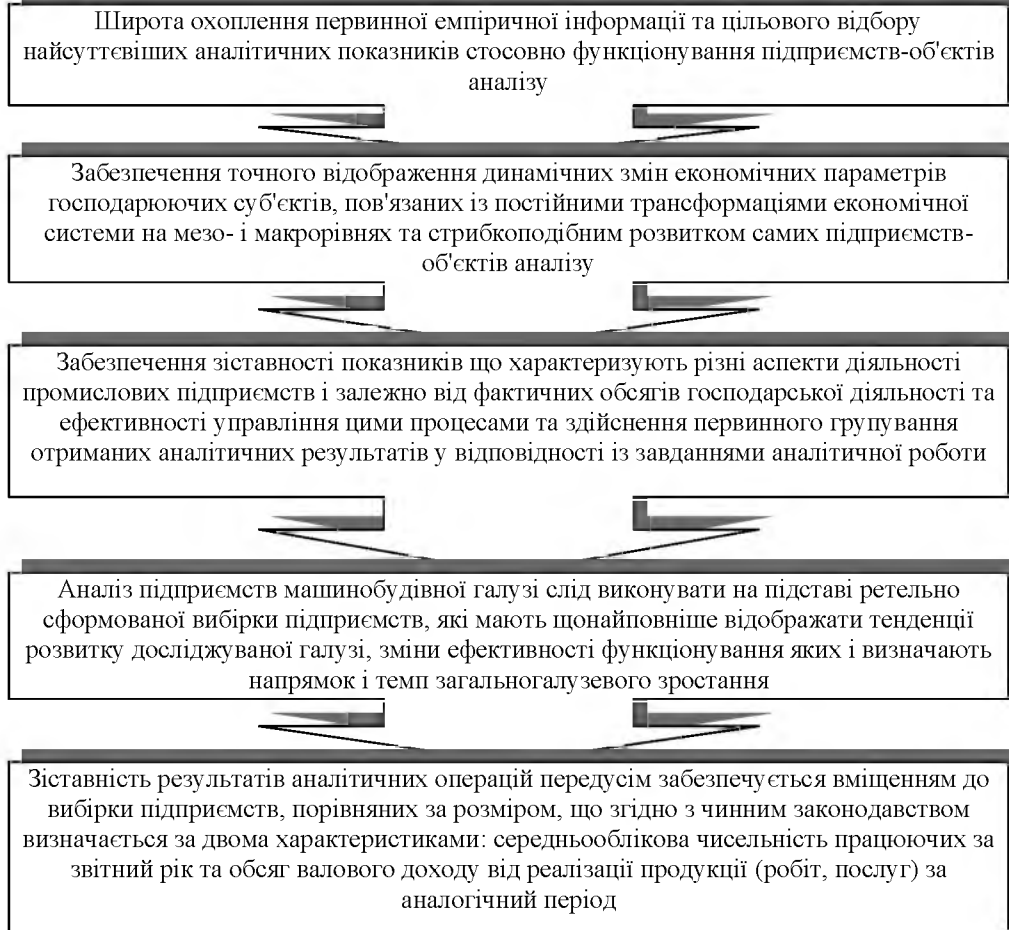


Рис. 2. 14. Етапи економічного аналізу при зміні організаційно-правової форми власності машинобудівних підприємств

*Джерело:* розроблено автором.

Визначення потреби машинобудівних заводів в організаційно-правових змінах форми господарювання обґрунтоване відповідно до проведених розрахунків, дозволить покращити менеджмент не лише на стадії планування діяльності господарської системи, але й на етапі контролю за реалізацією запланованих заходів і, зрештою, сприятиме підвищенню фінансових результатів та інвестиційної привабливості підприємств [51].

Об'єднання зусиль підприємств на основі зазначеного підходу в результаті

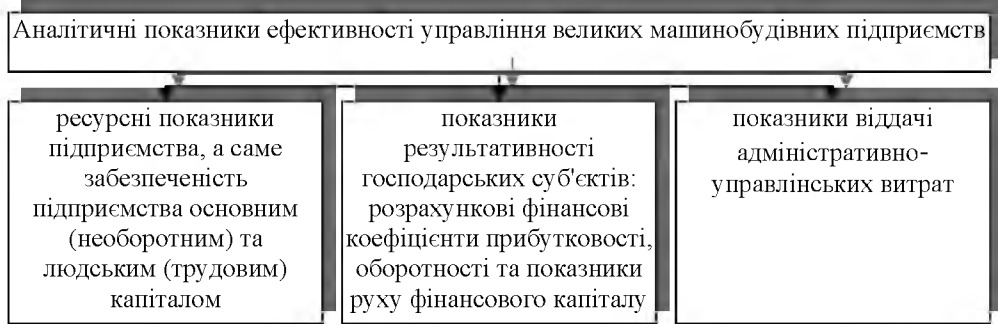


Рис. 2.15. Основні аналітичні показники ефективності управління машинобудівних підприємств

*Джерело:* удосконалено автором на основі [7; 14].

координації фінансової та виробничої діяльності надасть змогу розвивати виробничий потенціал підприємств, завантажувати виробничі потужності, отримувати значні фінансові, інноваційні та організаційно-економічні конкурентні переваги від спільної діяльності та взаємодії, не втрачаючи при цьому своєї самостійності при зміні організаційно-правової форми господарювання.

## 2.5. Трансформаційні перетворення в аграрній сфері України

Аграрний сектор економіки держави забезпечує продовольчу безпеку країни, формує 17% валового внутрішнього продукту та близько 60% фонду споживання населення. Крім того, аграрний сектор є одним з основних бюджетоутворюючих секторів національної економіки, частка якого у зведеному бюджеті України за останні роки становить 8–9%, а також займає друге місце серед секторів економіки у товарній структурі експорту. Сільське господарство сприяє розвитку інших галузей, які поставляють засоби виробництва та споживають продукцію сільського господарства як сировину, а також надають транспортні, торговельні, інформаційні та інші послуги.

Дослідження механізмів реалізації державної політики є порівняно новим напрямком досліджень у вітчизняній науці. Через відсутність реальної державності впродовж багатьох століть Україна не мала практики державного регулювання економіки загалом і агропромислового комплексу зокрема. З набуттям незалежності наша держава вимушена з великим прискоренням проходити етапи формування національної моделі управління агропромисловим комплексом, базуючись на концепції розвитку інформаційного суспільства.

Незважаючи на певне збільшення виробництва валової продукції сільського господарства в Україні, починаючи з 2000 р., високі потенційні можливості його розвитку залишаються нереалізованими, що вимагає, зокрема, удосконалення механізмів реалізації державної аграрної політики. Нерозв'язаними залишаються проблеми диспаритету цін на матеріально-технічні ресурси для сільського господарства і продукцію його виробництва; створення повноцінної ринкової та інформаційної інфраструктури АПК; ефективного державного втручання і фінансової підтримки на шляху розвитку вітчизняного інформаційного села.

Удосконалення механізмів реалізації державної аграрної політики, формування системи державної підтримки сільськогосподарського виробництва, з урахуванням вимог СОТ, захисту вітчизняних товаровиробників аграрної продукції від зовнішньої конкуренції та стимулювання переходу сільського господарства на інноваційний шлях розвитку з використанням інформаційних технологій. Сучасна аграрна політика полягає у можливості застосування у процесі державного управління електронного врядування, забезпечення сільськогосподарським виробникам доступу до мережі Інтернет для збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції, зростання доходів та зайнятості сільського населення.

### **1. Перспективні напрямки підвищення ефективності аграрної політики в Україні**

Надзвичайна значущість розвитку аграрного сектору та сільських територій в Україні зумовлюється винятковим їх внеском у забезпечення добробуту нації. Природна сфера сільськогосподарської діяльності охоплює 75% території України. В сільській місцевості проживає третина населення країни.

Сільське господарство забезпечує продовольчу безпеку та продовольчу незалежність країни. Аграрна сфера є однією з основних бюджетоформуючих секторів національної економіки, яка здатна посилити роль України в міжнародному поділі праці, особливо за умов рівноправної торгівлі при набутті Україною членства у СОТ.

Як видно з рис. 2.16, аграрний сектор формує 17% ВВП та майже 60% фонду споживання населення України. Його частка у Зведеному бюджеті країни за останні роки складає 8–9%.

Сільське господарство сприяє розвитку багатьох інших галузей, які поставляють засоби виробництва та споживають продукцію сільського господарства як сировину, а також надають транспортні, торговельні й інші послуги. Одиниця валової продукції сільського господарства створює умови для виробництва біля десяти одиниць в інших галузях, підвищення доходів і платоспроможності населення України та створення умов для забезпечення повноцінного харчування.

Особлива роль аграрного сектору в соціально-економічному житті країни

**Структура ВВП за видами економічної діяльності у 2011 р.**



Рис. 2. 16. Розподіл ВВП серед основних бюджетоформуючих секторів (сфер) національної економіки

зумовлюється унікальним поєднанням сприятливих природно-кліматичних умов та її геостратегічними положенням.

Галузь забезпечує зайнятість 4 млн. осіб сільського населення, сприяє створенню робочих місць у пов'язаних з нею галузях, підтримує розвиток сільських територій, зберігає розселення і захищає суспільство від негативних наслідків надмірної урбанізації. Тому його розвиток має бути пріоритетним. Ця пріоритетність була законодавчо задекларована Законом України від 15.05.1992 р. «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві».

Разом із тим, ситуація в цьому секторі економіки залишається досить складною і неадекватною його ролі в державі. Він знаходиться в нерівних умовах відтворення виробництва з іншими галузями і сферами діяльності економіки України, що викликано сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, тривалістю (більше року) термінів виробничих циклів і відповідно уповільненим оборотом капіталу.

Побудова аграрної політики має відповідати таким принципам: системності та комплексності; пріоритетності людини і селянина при визначенні як цілей, так і механізмів її реалізації; опори на науку в процесі розробки стратегії й тактик

політичних рішень, а також результатів їх здійснення, що забезпечує реальність політики [55, 60].

Основні функції державного регулювання аграрного сектору економіки виконуються суб'єктами регулювання, серед яких можна виділити Кабінет Міністрів України, Міністерство аграрної політики і продовольства України, Міністерство економіки і торгівлі України, Міністерство фінансів України та інші центральні й місцеві органи державної влади та управління. В практичній діяльності, як свідчить вітчизняний та зарубіжний досвід, державне регулювання здійснюється за допомогою різних механізмів.

О. Могильний до методів державного регулювання сільського господарства відносить економічні, інституційно-правові, організаційні та соціальні [25, 73]. М. Латинін запропонував таку класифікацію методів державного регулювання економіки: нормативно-правові, фінансово-економічні, адміністративні, організаційні, науково-методичні та інформаційно-освітні [20].

На наш погляд, механізми реалізації державної аграрної політики залежно від того, на які елементи людської діяльності вони спрямовані, поділяються на: адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні (рис.2.17).

Адміністративні механізми регулювання спираються на силу і авторитет державної влади, вони є директивними і обов'язковими до виконання. Однією з форм адміністративного регулювання є розробка нормативно-правових актів (постанови уряду, нормативно-правові акти центральних та місцевих органів виконавчої влади) щодо регулювання виробничо-економічних відносин у системі агропромислового комплексу. До заходів адміністративного регулювання відносять також регулювання технічних аспектів виробництва і торгівлі (стандарты, технічні регламенти). Система ліцензування і сертифікації можуть суттєво впливати на виробництво окремих товарів. Вони повинні відповідати вимогам ветеринарного, санітарного чи фіто-санітарного контролю [10, 83].

Адміністративні механізми регулювання в ринковій економіці мають принципові відмінності від регулювання в плановій економіці, адже при цьому відсутнє пряме втручання у виробничі процеси; немає директивних планів: держава тільки формує «правила гри» для суб'єктів господарювання [33, 29].

Економічні механізми державного регулювання являють собою сукупність способів і прийомів впливу на економіку суб'єктів господарювання, що забезпечують реалізацію їх економічних інтересів, підприємницького зиску, свободу економічного вибору, ініціативу й самостійність, формування умов для вільної конкуренції. Економічне регулювання може здійснюватися через фінансові, кредитні, податкові та цінові заходи [33, 31].

Правові механізми передбачають прийняття системи законів (конкретизованих у юридичних нормах і правилах), які створюють юридичні форми руху реальних

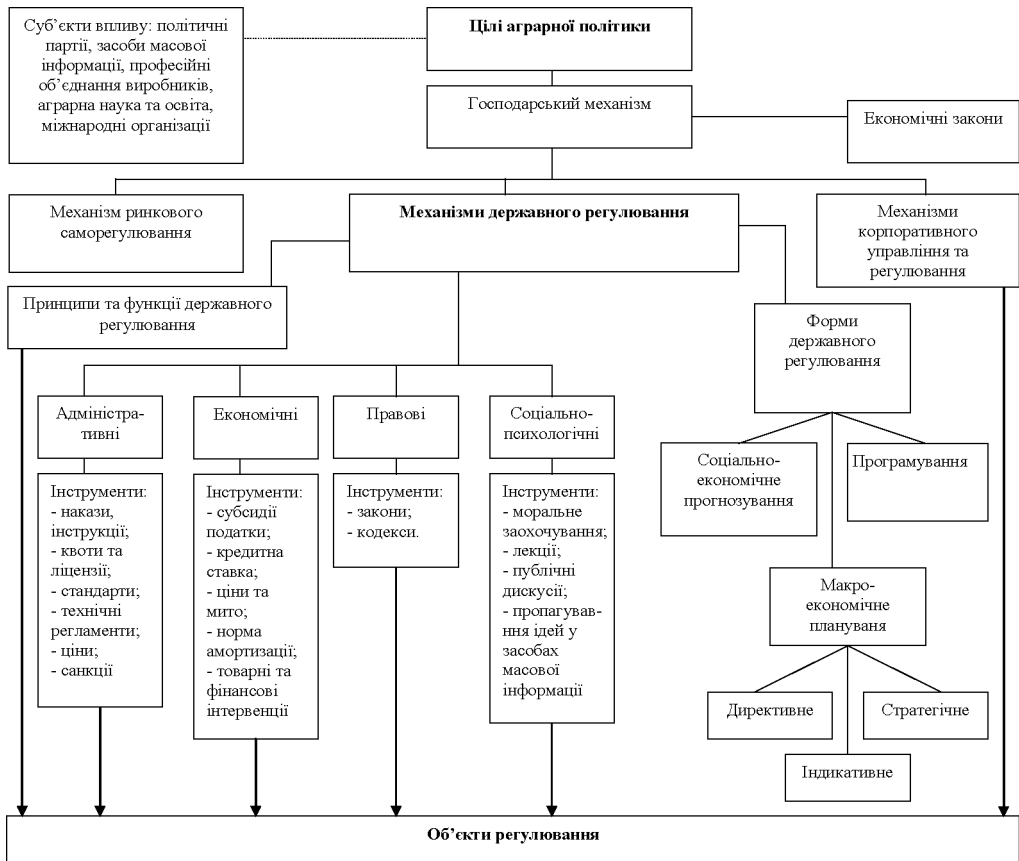


Рис. 2.17. Механізми реалізації державної аграрної політики

економічних процесів. Оскільки ці процеси постійно змінюються, в прийнятті закони необхідно вносити поправки та доповнення. Правові методи доповнюють економічні методи державного регулювання.

Соціально-психологічні механізми державного регулювання аграрного сектору економіки ґрунтуються на роз'ясненні та популяризації цілей і змісту аграрної політики держави. Суть цих методів полягає в тому, щоб формувати і підтримувати в людей певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні настанови щодо державного впливу на сільське господарство, споживачів продовольства, захисту довкілля тощо.

Поєднання механізмів в єдину систему забезпечує реалізацію визначеної аграрної політики держави.



З метою подолання певних негативних тенденцій та створення умов для позитивної динаміки розвитку аграрного сектору в подальшому Мінагрополітики були напрацьовані і прийняті Верховною Радою закони України «Про державну підтримку сільського господарства України» та «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року» [42].

Зокрема, згідно з останнім законом, державна аграрна політика має бути спрямована на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору національної економіки на період до 2015 р., на засадах системності та комплексності під час здійснення заходів із реалізації державної аграрної політики всіма органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Державна аграрна політика базується на національних пріоритетах і враховує необхідність інтеграції України до Європейського Союзу та світового економічного простору.

Основними складовими державної аграрної політики є комплекс правових, організаційних і економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування аграрного сектору економіки, розв'язання соціальних проблем сільського населення та забезпечення комплексного і сталого розвитку сільських територій.

Основні засади державної аграрної політики поширюються на сільське та рибне господарство, харчову промисловість і перероблення сільськогосподарських продуктів, аграрну науку і освіту, соціальну сферу села, а також на їх матеріально-технічне та фінансове забезпечення.

Відповідно до Закону державна аграрна політика спрямована на досягнення таких стратегічних цілей:

- гарантування продовольчої безпеки держави;
- перетворення аграрного сектору на високоефективний, конкурентоспроможний на внутрішньому та зовнішньому ринках сектор економіки держави;
- збереження селянства як носія української ідентичності, культури і духовності нації;
- комплексний розвиток сільських територій та розв'язання соціальних проблем на селі.

При цьому основними пріоритетами державної аграрної політики виступають:

- забезпечення прибутковості в сільськогосподарському виробництві за допомогою системи державних організаційно-правових заходів;
- створення умов для реалізації та захисту прав селян на землю, формування ринкових земельних відносин, охорони земель;
- посилення соціального захисту сільського населення, встановлення заробітної плати та пенсійного забезпечення працівників сільського господарства не нижче середнього рівня в інших галузях економіки держави;
- створення рівних умов для функціонування різних організаційно-правових форм господарювання в аграрному секторі;

- розроблення і запровадження державних та регіональних програм комплексного розвитку сільських територій, удосконалення державної підтримки розвитку підприємництва з метою розв'язання проблеми зайнятості сільського населення;
- державна підтримка розвитку конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва на основі кооперації та інтеграції;
- запровадження сучасних механізмів і методів формування прозорого ринку сільськогосподарської продукції, продовольства, капіталу, зокрема виробничих ресурсів, та робочої сили;
- державна підтримка суб'єктів аграрного сектору шляхом концентрації державних ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку, формування сприятливої цінової, фінансово-кредитної, страхової, податкової та бюджетної політик;
- створення сприятливих умов для реалізації експортного потенціалу аграрного сектору економіки;
- державна підтримка підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації спеціалістів, виконання наукових досліджень для аграрного сектору;
- створення умов для закріплення у сільській місцевості кваліфікованих спеціалістів сільського господарства, освіти, культури, охорони здоров'я та побутового обслуговування;
- державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників, які використовують меліоровані землі, особливо щодо утримання внутрішньогосподарських меліоративних систем та оплати електроенергії, що витрачається для подачі води для поливу;
- удосконалення системи державного управління, ефективне поєднання загальнодержавної і регіональної політики в аграрному секторі.

Шляхами реалізації основних пріоритетів державної аграрної політики є:

1. Розвиток земельних відносин.
2. Формування сприятливого економічного середовища для ефективної діяльності суб'єктів аграрного сектору.
3. Державна політика щодо розвитку ринків продукції сільського господарства і продовольства.
4. Удосконалення системи державного регулювання, ефективне поєднання загальнодержавної і регіональної політики в аграрному секторі.
5. Комплексний розвиток сільських територій, підвищення соціального захисту і життєвого рівня сільських жителів [44].

Однак, як свідчить практика реалізації державної аграрної політики нині актуальними проблемами розвитку аграрного сектору України залишаються:

- низька економічна ефективність сільськогосподарського виробництва;
- відсутність прозорого конкурентного середовища, обмежені можливості сільгоспвиробників щодо вільного просування продукції до кінцевого споживача,

нерозвиненість інфраструктури аграрного ринку, відсутність мотивації у виробника реалізовувати продукцію через систему біржової торгівлі та оптових ринків, як основних індикаторів реальних цін, неефективна діяльність Аграрного фонду через обмеженість обсягів аграрних інтервенцій, нерозвиненість кооперативних відносин на селі;

- низька конкурентоспроможність продукції та невідповідність її міжнародним стандартам якості та безпеки, недосконалість системи контролю за якістю сільськогосподарської продукції та продовольства;
- державна підтримки аграрного сектору не забезпечується ефективними механізмами та напрямками;
- низький рівень залучення інвестицій у сільське господарство;
- структурний дисбаланс в експорті продукції сільського господарства в бік сировини, імпорт продуктів харчування;
- катастрофічне падіння родючості ґрунтів та зростання їх ерозії, неефективне використання земель, як основного засобу сільгоспвиробництва, відсутність системи контролю за їх раціональним використанням, незавершеність земельної реформи, низьке інформаційно-технологічне забезпечення виробництва, низька інвестиційно-інноваційна привабливість аграрного сектору;
- занепад молочного та м'ясного скотарства;
- занепад соціальної інфраструктури в сільській місцевості, загострення демографічної ситуації, безробіття та бідність.

На нашу думку, причинами такої низької ефективності аграрного сектору України насамперед виступають малоефективні механізми державної підтримки, а також низка інших: непривабливість сільського господарства для інвесторів через політичні ризики (втручання держави в регулювання ринку, неповернення ПДВ, непослідовність державної підтримки та ін.); складність та часті зміни нормативно-правового регулювання, незавершеність земельної реформи, несистемне втручання держави у формування цін на сільськогосподарську продукцію та продукти харчування, недостатній рівень розвитку інфраструктури аграрного ринку, монополізація та тінізація каналів розподілу сільськогосподарської продукції, неефективна державна політика щодо розвитку кооперативних та інших некомерційних об'єднань сільськогосподарських товаровиробників, неефективність системи державного управління аграрним сектором, відсутність координації міжгалузевих відносин, невідповідність вимогам та стандартам світового продовольчого ринку вітчизняної системи стандартизації сільськогосподарської продукції, відсутність ефективної системи відповідальності за порушення стандартів якості, організаційно-фінансова непрозорість і автономність системи аграрної науки та втрата її зв'язку з реальними практичними потребами розвитку і функціонування аграрного сектору, застарілі програми навчання фахівців, які

не забезпечують оволодіння новітніми інформаційними та ресурсозберігаючими технологіями.

На наше переконання, в основу здійснення державної аграрної політики слід покласти наступні принципи:

- системності реформ, що забезпечується узгодженням зв'язків між всіма елементами, які стосуються аграрного сектору;
- послідовності, поетапності в здійсненні державної аграрної політики;
- неухильності, обов'язковості і комплексності прийняття рішень у відповідності до плану реформування та обов'язковості їх виконання;
- рівної доступності всіх сільгоспвиробників до застосовуваних державних інструментів розвитку;
- виділення державних коштів виключно на інформаційно-технологічне переоснащення ключових галузей аграрного сектору, зокрема, на запровадження електронного врядування, енерго-, ресурсозберігаючих технологій та здійснення заходів із екологізації і покращання стану ґрунтів;
- концентрації державної підтримки суб'єктів аграрного сектору на пріоритетних напрямках розвитку – рослинництві, молочному і м'ясному скотарстві, свинарстві, інфраструктурі аграрного ринку та інших;
- забезпечення прозорості та контролю за ефективним використанням бюджетних коштів, удосконалення та спрощення порядку їх надання.

## **2. Розвиток інфраструктури аграрного ринку**

Маркетингова діяльність на селі стримується низьким рівнем розвитку малого підприємництва та ринкової інфраструктури. Це погіршує умови господарювання та торгівлі, підвищує ризик та зменшує довіру між учасниками ринку, знижує ефективність позитивних рішень для досягнення цілей. Вибір ефективних механізмів розвитку маркетингової інфраструктури є пріоритетним у сучасних умовах господарювання, оскільки неефективний збут обмежує виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції.

Ринкова інфраструктура має базуватися на системі підприємств, організацій, служб, інших формувань, до яких належать товарні біржі, агроторгові дома, брокерські контори бірж, сільськогосподарські заготівельно-збутові кооперативи, оптова та оптово-роздрібна торгівля продукцією, системи цінового моніторингу, продовольчі ринки населених пунктів. Разом із іншими установами (кредитно-фінансовими, страховими, постачальницькими, транспортними тощо) вони покликані обслуговувати процес ринкового товарообміну, забезпечувати його надійність, прозорість, стабільність.

Основні завдання практичної роботи з удосконалення ринкових стосунків та формування інфраструктури ринків аграрної продукції мають включати наступні напрями:

• створення сучасної інфраструктури ринку, включаючи інформаційну систему, товарні біржі й оптові ринки, сільськогосподарські заготівельно-збутові та обслуговуючі кооперативи, агроторгові доми, системи страхування торгових операцій та інші інститути ринку;

• увести в дію систему складських свідоцтв;

• створити систему ф'ючерсної торгівлі товарними деривативами на базі Інтернет-технологій та відповідну розрахунково-клірингову банківську установу.

Розвиток біржової торгівлі є одним з основних елементів ринкової інфраструктури, які світовою практикою оцінюються як найбільш досконала форма організації торгівлі. Біржовий ринок являє собою організаційно оформлений і постійно функціонуючий ринок, на якому здійснюється оптова торгівля сировиною, матеріалами, продовольчими та непродовольчими товарами. Товарна біржа може спеціалізуватися на реалізації певних видів товарів або їх груп.

В Україні у 2011 р. функціонувала 531 біржа, що на 28 більше, ніж їх було на початку 2010 р. (табл. 2.11). Структурний аналіз їх функціонального спрямування свідчить, що найбільшу питому вагу займають товарні та товарно-сировинні біржі – 62%, відповідно: універсальні – 5%, фондові – 4% та інші – 9%.

Таблиця 2.11

**Кількість бірж на початок року, одиниць**

	1996 р.	2001 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011р.
Усього зареєстровано	88	386	467	479	499	503	531
з них							
агропромислових	4	31	29	30	30	26	25
універсальних	22	97	114	114	118	103	106
товарних і товарно-сировинних	28	157	258	272	293	318	341
фондових та їх філій	2	27	19	18	17	19	21
інших	10	74	47	45	41	37	38

Аналізуючи дані щодо обсягу укладених угод на біржах слід відмітити позитивну тенденцію зростання біржових угод на сільськогосподарську продукцію (табл. 2.12). Так, у 2011 р. їх величина складала понад 40019,5 млн. грн. або в 4 рази більше, ніж у 2010 р. У 2011 р. обсяги дещо зменшилися порівняно з попереднім роком і склали 39866,8 млн. грн.

Особливу увагу заслуговує аналіз показників діяльності Аграрної біржі за час її існування (табл. 2.13).

Так, дослідження статистичної інформації щодо показників роботи біржі, проведене на базі її щорічних звітів, доводить, що тільки у 2009 р. обсяги торгів зросли майже в 13 разів і досягли 5187,4 млн. грн., що дозволило біржі стати провідною

Таблиця 2.12

## Обсяг укладених угод на біржах, млн. грн.

	1995 р.	2000 р.	2006 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Усього	544,0	3544,9	18962,1	24406,0	28092,9	59875,3	73769,3
У тому числі							
сільськогосподарська продукція	220,8	989,7	10568,2	11905,2	9596,8	40019,5	39866,8
транспортні засоби	41,0	193,4	319,9	392,8	452,8	398,8	376,0
сільськогосподарські машини	...	...	38,5	94,4	115,5	–	–
паливо	2,8	290,6	2517,9	8479,2	9343,4	12386,6	7218,8
продукти харчування	5,3	62,8	416,1	754,3	1228,5	751,1	1158,7
цінні папери	5,5	1382,9	1937,3	1092,7	2032,9	3752,9	22773,4
послуги	0,3	28,9	65,7	55,3	42,1	–	–
нерухомість	257,5	380,9	694,5	457,6	343,0	512,2	510,2
земельні ділянки	0,1	0,3	9,4	8,1	1025,2	16,7	138,6
інші види	7,8	215,4	2394,6	1166,4	3912,7	2037,5	1726,8

Таблиця 2.13

## Показники діяльності Аграрної біржі за 2009–2011 рр.

	2009	2010	2011
Загальний обсяг укладених угод, одиниць	1999	2295	3086
Вартість укладених угод, млн. грн.	400,5	7431,5	5187,4
У тому числі загальний обсяг укладених угод для Аграрного фонду, одиниць	1695	2195	2143
З них:	1695	2133	1801
спот			
форвард	-	85	342
Обсяг закупленого зерна до аграрного фонду, млн. т.	263,54	885,41	1808,17
Вартість укладених угод для Аграрного фонду, млн. грн.	326,4	1034,4	3242,0
Реалізовано з Аграрного фонду (відшкодування ПДВ) зерна, тис. т.	-	-	1674027

*Джерело:* розраховано за даними Аграрної біржі.

в країні за обсягами торгівлі сільськогосподарською продукцією, передусім зерна. В 2011 р. через Аграрну біржу було реалізовано 1,8 млн. т. зерна, що склало понад 80% торгівлі зерновими на внутрішньому біржовому ринку.

До позитивних моментів роботи біржі необхідно віднести і серйозне розширення номенклатури біржових товарів. За минулий рік через біржу було продано про-

дукції тваринництва (м'яса) на суму 690 млн. грн., паливо-мастильних матеріалів та мінеральних добрив на 638 млн. грн.

У цілому ця група товарів за 2011 р. склала понад чверть біржового обігу. Якщо у перші роки свого створення Аграрна біржа в основному здійснювала укладання контрактів за заявками Аграрного фонду, то у 2011 р. питома вага цих контрактів становила лише 68%. Певні позитивні зміни відбулися і в торгівлі такою важливою групою товарів, як зернові культури. При одночасному зростанні обсягів зерна значно розширилась і його номенклатура. Якщо в 2009 р. продовольча пшениця займала домінуюче становище в групі зернових (98%), то в 2011 р. при зростанні обсягів торгівлі пшеницею в 2,8 рази, у структурі зернових вона становила лише 27%. Такі серйозні зміни відбулися за рахунок зростання торгівлі фуражними культурами, такими як ячмінь, кукурудза, овес, пшениця 5 та 6 класів.

Проте важливою умовою залишається те, що біржова торгівля на Аграрній біржі все ще не набула значного розмаху і охоплює виключно частку внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції, тоді як експортні угоди реалізуються на інших акредитованих Міністерством аграрної політики і продовольства України біржах і найчастіше не на конкурентних засадах вільного доступу до інформації в ході відкритих торгів, а за попередньо задекларованими експортерами цінами. Така ситуація робить неможливим формування прозорого ціноутворення на ринку аграрної продукції. Водночас відсутність торгівлі такими строковими угодами на Аграрній біржі, як ф'ючерси, унеможлиблює прогнозування цін та хеджування (страхування) цінових ризиків суб'єктами аграрного ринку. Тому основним напрямом удосконалення біржового ринку є впровадження сучасної системи ф'ючерсної торгівлі, товарних деривативів та баз Інтернет-технологій.

З метою удосконалення механізмів залучення громадських професійних об'єднань до системи регулювання ринку, створення відповідних умов для їх роботи та на виконання положень меморандумів між Кабінетом Міністрів України і громадськими професійними об'єднаннями агропромислового комплексу про узгодження дій на аграрному ринку держава сприяє створенню та розвитку інституту саморегульованих організацій. Громадські професійні об'єднання агропромислового комплексу спільно з відповідними органами державного управління розробляють і вносять пропозиції щодо створення законодавчої та нормативно-правової бази про саморегульовані організації агропромислового комплексу.

Важливим є розвиток мережі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Кооперація повинна розглядатися як форма взаємодії незалежних товаровиробників-власників, які добровільно поєднують свої зусилля і ресурси для задоволення своїх індивідуальних економічних інтересів у конкурентному середовищі. Вони роблять це шляхом створення підприємства особливого типу – сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу, який має статус неприбуткової

організації. Статус обслуговуючого кооперативу повинен стати базисом створення таких умов роботи обслуговуючих кооперативів, які найефективнішим чином сприятимуть підтримці вітчизняного сільськогосподарського товаровиробника, його захищеності в умовах ринку.

Одночасно має розвиватися мережа агроторгових домів. Агроторговий дім, як форма самоорганізації та кооперації товаровиробників, орієнтується на регулярне здійснення торгівлі сільськогосподарською продукцією та продуктами її переробки, укладаючи угоди купівлі-продажу за власний рахунок та за рахунок клієнтів, займається постачанням матеріально-технічних ресурсів, наданням агросервісних послуг, а також обробкою та розповсюдженням серед своїх клієнтів інформації про кон'юнктуру локального та зовнішніх ринків. Вони створюються виробниками сільськогосподарської продукції, підприємствами з переробки і зберігання сільськогосподарської продукції, агросервісними, комерційними підприємствами, банками, страховими компаніями на регіональному та районному рівнях. Поряд зі збутом продукції агроторговий дім займається організаційно-виробничою, інформаційно-координаційною та аналітично-консультативною діяльністю. Агроторгові доми сприяють процесам вертикальної інтеграції на території району чи регіону, координуючи діяльність групи взаємопов'язаних підприємств агропромислового комплексу на основі довгострокової маркетингової стратегії. При цьому перевага надається контрактній інтеграції без створення спеціальних агропромислових формувань.

Для ефективної роботи аграрного ринку необхідний розвиток оптово-продовольчих ринків. Оптовий продовольчий ринок (ОПР) – це суб'єкт підприємницької діяльності, який створено згідно із законодавством для забезпечення необхідних умов для здійснення операцій з продажу і купівлі наявних видів сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки. Основною метою створення ОПР є формування ефективного ринкового механізму реалізації сільськогосподарської продукції, справляння позитивного впливу на якість продукції, рівень її кінцевої ціни та задоволення потреб споживачів, сприяння конкуренції на споживчому ринку.

З метою активізації створення оптово-роздрібних ринків сільськогосподарської продукції затверджено Державну цільову програму створення оптових ринків сільськогосподарської продукції [40]. Прийнято Закон України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції» [43].

У 2009 р. Урядом затверджено Державну цільову економічну програму підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на період до 2015 р. [43], що сприятиме розвитку аграрного виробництва і сільських територій, розширенню сфери зайнятості сільського населення та підвищенню його добробуту.

Стан розвитку ринкової інфраструктури відображено в табл. 2.14.



**Інфраструктура аграрного ринку в 2003-2011 рр., одиниць**

	Роки								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Агроторгові дома	355	381	431	437	408	388	347	325	325
Аукціони живої худоби та птиці	90	202	319	320	223	206	148	176	176
Виставки-ярмарки	720	1493	2500	2184	2345	2528	2024	2632	2632
Оптово-продовольчі ринки	276	559	805	865	877	863	892	902	902
Оптово-плодоовочеві ринки	167	401	504	567	610	614	694	670	670
Кредитні спілки	154	219	312	367	417	425	478	511	511
Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	718	856	1037	1055	1127	1044	970	973	973

З метою розширення обсягів торгівлі сільськогосподарською продукцією і продовольством відповідно до даних Міністерства аграрної політики і продовольства України в Україні створено 902 продовольчих та 670 плодоовочевих оптових ринків, розвивається мережа супермаркетів і фірмових магазинів, функціонує 325 агроторгових домів, 21670 одиниць заготівельних пунктів та 973 обслуговуючих кооперативи [40].

Формування інфраструктури аграрного ринку в Україні має узгоджуватись із загальнонаціональними інфраструктурними проектами, що сприятиме реалізації потенціалу аграрного сектору та максимального використання його переваг на світових ринках продовольства.

Розвиток системи цінового моніторингу, який включає систему збору, обробки, зберігання та розповсюдження оперативної інформації про ціни попиту і пропозиції на товарних ринках та про тенденції розвитку цих ринків. Цілеспрямована діяльність агентів ринку неможлива без наявності оперативної і достовірної інформації про ціни, рівень, співвідношення попиту і пропозиції, що входить у поняття кон'юнктури ринку конкретного товару. Ринкова цінова інформація є специфічним товаром, що володіє значними можливостями у створенні мотивації попиту і пропозиції, конкуренції, підтримує процес адаптації суб'єктів ринку в ризикових ситуаціях і полегшує їм прийняття раціональних рішень. Створення системи цінового моніторингу дозволяє отримувати надійну і своєчасну достовірну цінову

інформацію, доступну широкому колу товаровиробників та інших зацікавлених у такій продукції споживачів.

Державна аграрна політика повинна сприяти розвитку інфраструктури аграрного ринку та забезпечити вирішення наступних завдань: формування оптових ринків аграрної продукції та матеріально-технічних ресурсів; формування нормативно-правової бази для запровадження ф'ючерсної торгівлі та складських свідоцтв на ринку зерна; забезпечення розвитку мережі агроторгових домів як маркетингових кооперативів; активізація розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, підвищення ефективності сільськогосподарської діяльності та поліпшення умов розширеного відтворення в аграрному секторі економіки; розвиток кооперативних підприємств у сфері агросервісу, переробки і збуту продукції; сприяння досягненню міцних позицій на ринку кооперативних підприємств для створення сприятливого конкурентного середовища; створення та функціонування державної системи цінового моніторингу; удосконалення системи стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції.

Інформаційне забезпечення розвитку ринків основних видів аграрної продукції є одним із важливих компонентів у системі ресурсного забезпечення управлінської діяльності суб'єктів ринкової інфраструктури, об'єднуючим елементом у мережі формувань асоційованого типу окремих сегментів аграрного ринку, об'єктивним орієнтиром під час прийняття рішень у системі державного регулювання реалізації сільськогосподарської продукції і продовольства та вдосконаленні політики держави щодо розвитку цих ринків [61].

Основна мета інформаційного забезпечення – це створення прозорого інформаційного середовища з питань функціонування ринків на базі використання можливостей новітніх інформаційних технологій та засобів телекомунікації, теле-, радіомовлення, преси.

Інформаційне забезпечення підприємств та організацій ринку має формуватися на базі використання локальних комп'ютерних мереж і відповідати основним вимогам офісної діяльності цих суб'єктів.

Інформаційне забезпечення ринкових формувань асоційованого типу повинно створюватися з використанням корпоративних комп'ютерних мереж та розподілених баз даних суб'єктів аграрного ринку. Необхідною умовою його успішного функціонування є попередня типізація основних офісних пакетів суб'єктів ринку, що входять до складу цих формувань.

Моніторинг цін на основні види продовольства в розрізі регіонів здійснюється регулярно підпорядкованими установами Міністерства аграрної політики та продовольства України відповідно до Розпорядження Мінагрополітики від 21.11.2003 р. №65. Однак, організована система цінового моніторингу, яка б аналізувала та поширювала інформацію зацікавленим учасникам ринку, не створена.

Для впорядкування наукового та інноваційного забезпечення агропромислового виробництва, дієвого впливу аграрної науки на конкурентоспроможність галузей АПК та розвиток соціальної сфери села, був виданий спільний Наказ Міністерства аграрної політики України та Української академії аграрних наук від 14.12.2004 р. №453/105 «Про систему наукового забезпечення агропромислового виробництва АР Крим та областей України», яким передбачено створення центрів наукового забезпечення агропромислового виробництва та розробка науково-технічної програми УААН «Науково-методологічні та організаційні засади маркетингу інновацій та інноваційного провайдингу в АПВ» на 2006 – 2010 рр. Для запровадження досягнень науки у виробництво, освоєння методів прибуткового господарювання він передбачає здійснення наступних заходів: забезпечення функціонування демонстраційних полігонів у рослинництві та модельних ферм у тваринництві, організація постійно діючих тренінгів, науково-практичних семінарів, «круглих столів», брифінгів за участю керівників, спеціалістів господарств, фермерів, т.д.; розробка інноваційних (технологічних) проєктів розвитку базових господарств та їх супроводження на договірних засадах; формування системи довідництва та інфраструктури науково-консультаційних та інформаційних послуг аграрних підприємств і сільського населення; узагальнення практики ефективного використання науково-технічних досягнень в умовах регіону, запропонованих зарубіжними фірмами, і за необхідності організувати їх співпрацю у розв'язанні проблем конкурентоспроможності галузей. Для втілення цих заходів слід використовувати такі механізми:

1. Цінова політика в аграрному секторі повинна здійснюватися на основі вільного ціноутворення з поєднанням державного регулювання та посилення антимонопольного контролю за цінами на матеріально-технічні ресурси, енергоносії і послуги, що споживаються сільськогосподарськими товаровиробниками.

2. Механізм державного регулювання ціноутворення на продукцію сільськогосподарства може включати такі важелі: встановлення мінімальних та максимальних цін на сировину та кінцеву продукцію продуктового підкомплексу; запровадження заставних цін; здійснення товарних та фінансових інтервенцій; квотування обсягів продукції для реалізації на ринку; дотування цін, введення державної підтримки виробників продукції окремих галузей та ін.

3. Особливо актуальним є законодавче врегулювання питання зростання реальних доходів сільських жителів шляхом підвищення їх економічної активності, збільшення доходів селян до середнього рівня по країні. З метою подолання скорочення зайнятості в аграрному секторі доцільно аграрну політику спрямувати на переорієнтацію та диверсифікацію видів діяльності сільського населення (виробництво екологічного продовольства, біопалива, зелений туризм тощо).

4. Кошти державного бюджету спрямовуються на підтримку розвитку агро-

промислового виробництва; підвищення родючості ґрунтів, на здійснення робіт з боротьби зі шкідниками і хворобами сільськогосподарських культур, на проведення наукових досліджень, розвиток селекції, на різні види дотацій і компенсацій.

5. Станом на початок 2010 р. виробники аграрної продукції мали у своєму розпорядженні 54 млрд грн. запозичених кредитних коштів. Однак протягом останніх років стан кредитування підприємств АПК був критично низьким, спостерігалось різке зменшення кількості підприємств, які залучали кредити. Понад 74% наданих кредитів носили короткостроковий характер. Протягом 2008 – 2009 рр. сільськогосподарськими товаровиробниками було придбано техніки та обладнання на суму 18 млрд. грн., проте на умовах часткової компенсації вартості техніки, пільгового кредитування та фінансового лізингу поставлено лише на суму 1,8 млрд. грн.

6. В Україні актуальним напрямком державної аграрної політики має стати удосконалення земельних відносин з упровадженням електронного кадастру земельних ділянок та раціоналізації землекористування, поліпшення охорони земель, посилення захисту прав власності селян на землю, прийняття необхідного законодавства для організації ринку земель сільськогосподарського призначення.

7. Створення інфраструктури збуту сільськогосподарської продукції. Посилення ринкової орієнтації фермерів.

### **3. Інформаційно-консультативне забезпечення сільського населення**

Метою інформаційно-консультативного та наукового забезпечення є формування механізму надходження до сільського населення науково-технічної, юридичної, ринкової та іншої інформації, необхідної для успішного ведення власного господарства, надання їм високопрофесійних консультацій, у тому числі безпосередньо в господарствах, формування позитивної думки про місце і роль фермерства в державі.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити два пріоритетних завдання:

- організувати інформаційне забезпечення сільського населення і створити позитивний імідж фермерському укладу;
- організувати систематичне навчання і підвищення кваліфікації фермерів та приватних землевласників.

Якісні зміни інформаційного середовища сільських територій планується здійснити, насамперед, шляхом активізації використання засобів масової інформації, регіональної преси, державного телевізійного та радіоєфіру та доступу до мережі Інтернет.

Підготовку фермерів, підвищення їх кваліфікації доцільно зосередити в аграрних вишах різного рівня акредитації, сільськогосподарських професійних училищах, ліцеях, школах та на базі професійно-навчальних центрів підготовки та перепідготовки кадрів працівників АПК, які наявні в кожній області.

Наукове забезпечення, вивчення та застосування передових інформаційних технологій для виробництва конкурентоспроможної агропродовольчої продукції з застосуванням передових енергозберігаючих технологій, спеціалізації та інтенсифікації виробництва є перспективним шляхом розвитку сільських територій та становлення інформаційного села за зразком країн Європейського Союзу.

Зростаючі ціни та необхідність зниження витрат разом із завданнями підвищення продуктивності праці вимагають дедалі ефективніше використовувати інформаційні технології та обладнання, застосовувати нові енергозберігаючі виробничі системи.

Програмою розвитку сільських територій передбачається підтримка постійної співпраці з науково-дослідними установами Української академії аграрних наук, вузівською наукою, галузевим міністерством та іншими носіями нових знань і практичних навичок, насамперед передовими підприємствами всіх форм власності, а також надання допомоги базовим спеціалізованим фермерським господарствам і кооперативам з метою відпрацювання іновативних технологій виробництва і надання послуг.

Насамперед слід забезпечити інформування сільськогосподарських виробників щодо впровадження технологій із застосуванням мінімального та нульового обробітку ґрунту, біологічного землеробства, прийомів і методів здешевлення традиційної технології, мінімізації витрат при інтенсифікації виробництва в не-сільськогосподарських галузях. З цією метою слід проводити семінари-навчання та сприяти випуску спеціальної літератури з метою ознайомлення широкого загалу сільського населення. Крім того, Програмою сільських територій передбачено ініціювання випуску адаптованих до таких технологій сільськогосподарських машин і обладнання та включення їх до переліку техніки, що надається на умовах лізингу.

Вагомим знаряддям для демонстрації передових вітчизняних та зарубіжних технологій мають стати традиційні щорічні сільськогосподарські виставки «АГРО» та «ФЕРМЕР УКРАЇНИ». Проблема реалізації виробленої продукції виникає з трьох причин: відсутності інформаційно-консультаційної структури в агропромисловому комплексі, яка б інформаційно пов'язувала між собою попит і пропозицію; нерозвиненості системи збуту продукції, торговельних структур; незадовільного забезпечення державою регулятивної та антимонопольної функцій. Виходячи з цього, асоціації виробників сільськогосподарської продукції мають поставити перед собою не тільки завдання виробництва конкурентоздатної агропродовольчої продукції, а й лобювання створення прозорого аграрного ринку з розвинутою інфраструктурою та зваженим, збалансованим регулятивним впливом держави, що супроводжується необхідними ресурсами. Першими кроками повинно стати відновлення повноцінної діяльності біржової торгівлі, забезпечення вільного доступу

до неї всіх операторів ринку; розширення мережі оптових плодоовочевих ринків; розвиток торгових домів та забезпечення виконання ними функцій брокерських контор; створення гуртових ринків худоби та проведення аукціонів племінної та товарної худоби; фінансового та організаційного забезпечення державою інформаційно-консультаційної складової, насамперед цінового моніторингу. Регулятивна функція держави повинна базуватися на метричному підході до визначення обсягів дотування сільгосптоваровиробників, базою для якого має бути забезпечення цінового паритету між сільськогосподарською продукцією та основними матеріально-технічними ресурсами, насамперед паливно-мастильними матеріалами, мінеральними добривами, засобами захисту рослин, вартості сільськогосподарської техніки, послуг зі зберігання та просування продукції, а також запобігання зловживань монопольним становищем учасниками ринку.

Метою цього напрямку є посилення маркетингової орієнтації діяльності фермерських господарств, їх поступове входження до конкурентних ринків, активізація підприємницької діяльності фермерів та адаптація до можливих змін ринкової кон'юнктури. Для розвитку фермерського агробізнесу передбачено два пріоритетні завдання:

- використання фермерами маркетингової інфраструктури аграрного ринку;
- організація цінового моніторингу.

Враховуючи те, що фермери та інші приватні землевласники ще недостатньо активно беруть участь у біржовій торгівлі, роботі агроторгових домів, обслуговуючих кооперативів, а також, те що їх продукція практично не представлена на оптових ринках, аукціонах, виставках-ярмарках, передбачається в найближчій перспективі принципово змінити ставлення фермерів до маркетингу власної продукції та зацікавити їх в ефективній співпраці з підприємствами й установами інфраструктури аграрного ринку. Для цього слід за допомогою Головних управлінь сільського господарства і продовольства обласних державних адміністрацій та обласних товарних агропромислових бірж провести міжрайонні наради з фермерами і приватними землевласниками з метою інформування щодо їх участі у формуванні й функціонуванні інфраструктури аграрного ринку та розробки техніко-економічного завдання для створення фермерських оптових продовольчих ринків [67].

Головним управлінням економіки облдержадміністрацій слід провести підготовчу роботу і забезпечити регулярну участь фермерів та приватних землевласників у тендерних торгах на реалізацію сільськогосподарської продукції. Це сприятиме реальній підтримці сільськогосподарських товаровиробників та посилить конкуренцію на продовольчому ринку в інтересах кінцевих споживачів.

Необхідною є організація цінового моніторингу, яка передбачає забезпечення за допомогою управлінь сільського господарства і продовольства райдержадміністрацій формування системи збору, обробки, зберігання та розповсюдження

через районні фермерські асоціації та сільські осередки приватних землевласників оперативної інформації про рівень цін на сільськогосподарську продукцію й матеріально-технічні ресурси та зміни, що відбуваються на окремих товарних ринках. Ця робота повинна проводитися під методичним керівництвом Головного управління сільського господарства і продовольства облдержадміністрацій.

#### **4. Управління змінами в сільських громадах на засадах інформаційного суспільства**

Метою цього напрямку змін є активізація і спрямування діяльності обласних асоціацій фермерів та приватних землевласників на посилення економічної та соціальної ролі фермерства в аграрному секторі. Об'єднанням сільських мешканців слід зосередити увагу на двох пріоритетних завданнях:

- інформаційно-організаційному забезпеченні розвитку фермерських і особистих селянських господарств;
- узагальненні і поширенні передового досвіду фермерських господарств.

Організаційне забезпечення розвитку фермерства охоплює: проведення паспортизації фермерських господарств, активізацію діяльності районних асоціацій фермерів та приватних землевласників, впровадження регулярного проведення фермерських днів (для особистого спілкування фермерів, поширення передового досвіду та ушанування кращих фермерів), створення при асоціації профільних комітетів.

Паспортизація фермерських господарств необхідна для виявлення індивідуальних проблем ведення фермерських господарств і надання адресної та цілеспрямованої всебічної допомоги щодо їх вирішення. Для проведення такого заходу доцільно розробити зразок «Паспорта фермерського господарства», де сконцентрувати увагу на перспективах економічного зростання кожного конкретного фермерського господарства, обґрунтованості планів та на проблемах забезпечення реалізації намічених перспектив. Паспортизація господарств повинна викликати довіру фермерів, переконувати їх у щирості прагнень щодо створення їм сприятливих умов для успішного ведення господарства. Паспорт фермерського господарства жодним чином не повинен розглядатися як форма звітності й бути виключно добровільною справою кожного фермера.

Активізація роботи районних асоціацій та сільських осередків фермерів, насамперед, повинна включати завершення їх державної реєстрації в усіх районах, проведення організаційної кампанії щодо розширення членства, підвищення індивідуальної активності фермерів в роботі своєї громадської організації. Зі свого боку районні асоціації мають забезпечити виконання ними статутних вимог та функцій представників і захисників законних прав та інтересів фермерів.

Важливим аспектом організаційної роботи на місцевому рівні є посилення співпраці і взаємодії фермерів та власників особистих селянських господарств.

Для цього пропонується в кожному районі розпочати роботу по створенню сільських осередків приватних землевласників. Це дасть змогу організовано і цілеспрямовано надавати їм інформаційні та консультаційні послуги, проводити освітні заходи, створювати умови для формування обслуговуючих кооперативів та кредитних спілок тощо. Врешті це сприятиме зміцненню фермерського руху в областях і районах.

Для узагальнення і розповсюдження передового досвіду рекомендується обласним і районним фермерським асоціаціям запровадити практику проведення дня фермера (два рази на рік, на базі передових фермерських господарств). У весняно-літній період присвятити такий захід питанням технології виробництва продукції рослинництва, а в осінньо-зимовий період – технології виробництва продукції тваринництва та агробізнесу. При цьому слід відзначити найкращі фермерські господарства і представити їх для участі у Всеукраїнському конкурсі на кращі особисте селянське господарство, фермерське господарство, обслуговуючий кооператив.

З метою підтримки особливо важливих напрямів розвитку фермерства обласним асоціаціям фермерів та приватних землевласників пропонується створити профільні комітети: молодих фермерів, жінок-фермерів, бджолярів, рибоводів, садівників тощо. До їх функцій включатиметься представництво і захист специфічних інтересів зазначених фермерських груп, організаційне забезпечення їх успішного розвитку, пошук можливостей входження до професійних (галузевих) об'єднань на регіональному та національному рівнях.

Для поліпшення соціального захисту фермерів та членів їх родин слід передбачити розробку та реалізацію соціальних ініціатив зі внесення змін до Пенсійного законодавства України, які б передбачали фіксовані платежі для членів фермерських господарств.

Більшість фермерських господарств спеціалізується на виробництві продукції рослинництва і, в першу чергу, зерна. Тваринництвом фермери займаються мало, оскільки не мають достатніх коштів для розвитку цієї капіталомісткої галузі. Тим більше, що виробництво більшості видів тваринницької продукції поки що є збитковим.

Крім виробництва основних традиційних видів продукції фермери, як підприємці, в пошуку своєї ніші на внутрішньому і зовнішньому ринках можуть спеціалізуватись у рослинництві: на вирощуванні лікарських рослин, грибів, квітів, саджанців плодкових культур, ягідників, декоративних рослин, насіння овочевих та баштанних; в тваринництві – на розведенні коней, бджіл, риби, голубів, перепілок, страусів, декоративних тварин й інших видів, які користуються попитом і можуть дати прибуток.

Формуються і в перспективі набудуть поширення фермерські господарства,



спеціалізовані на вирощуванні зернових і технічних культур, картоплі, овочевих і баштанних, плодово-ягідних культурах.

У тваринництві фермерські господарства спеціалізуватимуться на виробництві молока, молока і яловичини, молока і свинини, свинини, вовни і баранини, яєць, м'яса птиці, репродукції поросят тощо.

Науковцями Інституту аграрної економіки розроблена методика і визначені раціональні розміри фермерських господарств, спеціалізованих на виробництво основних видів продукції рослинництва і тваринництва. При визначенні раціональних розмірів господарств враховувався фактор ефективного використання комплексу технічних засобів.

Визначені раціональні розміри фермерських господарств (в га) за типами їх спеціалізації: зерновий – 300-400, зерново-буряківничий – 300-400, овочівницький – 25-50, плодово-ягідний – 30-60, молочний і молочно-м'ясний – 350-500, свинарський – 250-400, вівчарський – 250-300, птахівницький – 250-300. Вказані розміри будуть ефективними при використанні тракторів типу МТЗ і ЮМЗ, а з придбанням більш потужних тракторів типу Т-150 і відповідного набору техніки, її використання досягне вищого рівня при збільшенні площі землекористування господарства до розмірів, кратних вказаним раціональним (вдвічі, втричі і т.д.). Це дасть можливість підвищити ефективність використання системи технічних засобів за рахунок більш повної завантаженості потужних машин і агрегатів, знизити рівень виробничих витрат на продукцію і відповідно підвищити рівень доходності.

Фінансова підтримка фермерських господарств за рахунок державного бюджету через Український державний фонд підтримки фермерських господарств в останні 10 років була зведена нанівець і жодним чином не розв'язувала проблеми формування матеріально-технічної бази фермерських господарств.

Досить сказати, що підтримку отримували лише один із двадцяти фермерів, а середній розмір її на господарство становив по роках від 1 до 5 тис. грн., що, звичайно ж, не вирішує питань забезпечення фермерських господарств коштами на формування основних і оборотних засобів. Тобто вимоги Закону України «Про селянське (фермерське) господарство» та інших нормативно-правових актів стосовно підтримки фермерських господарств не виконувалися.

Державна підтримка фермерським господарствам надаватиметься у двох основних формах: у вигляді фінансової підтримки (за рахунок державного і місцевих бюджетів), а також організаційної підтримки з боку Головних управлінь сільськогосподарства і продовольства облдержадміністрацій управлінь сільськогосподарства і продовольства райдержадміністрацій та інших державних установ і організацій.

Фінансова допомога держави фермерам здійснюватиметься шляхом:

- використання коштів, виділених через обласні відділення Українського державного фонду підтримки фермерських господарств;
- участі фермерів і приватних землевласників у державних програмах фінансової підтримки АПК;
- участі фермерів і приватних землевласників у регіональних програмах фінансової підтримки АПК.

Розрахунки, проведені в Українському державному фонді підтримки фермерських господарств, свідчать, що у відповідності з Законом України «Про фермерське господарство» (2003 р.) у 2012 р. за рахунок бюджету потрібно виділити кошти на такі цілі: відшкодування вартості розробки проектів відведення земельних ділянок для ведення фермерського господарства (9,8 млн. грн.); відшкодування до 50% витрат, пов'язаних зі сплатою відсотків за користування кредитами кредитних установ (22 млн. грн.); компенсація 15% витрат на придбання першого трактора, вантажного автомобіля, комбайна (24 млн.); одноразова допомога переселенцям, які створюють фермерські господарства в труднедостатніх населених пунктах (38,5 млн.); будівництво об'єктів виробничого і невиробничого призначення, житла (27 млн.); облаштування відокремленої садиби фермерського господарства за рахунок місцевого бюджету (45 млн.); компенсація 30% витрат на будівництво тваринницьких приміщень, включаючи вартість проектно-кошторисних документів (4,6 млн.); страхування фермерських господарств (5 млн.) (відшкодування до 50% сплати страхових платежів за страхування майна фермерських господарств); консервація та рекультивация малопродуктивних сільськогосподарських угідь (25,8 млн.); підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів фермерських господарств у сільськогосподарських навчальних закладах (8,4 млн.); розширення досліджень із проблем організації ведення виробництва у фермерських господарствах, видання рекомендацій із питань використання досягнень науково-технічного прогресу в діяльності фермерських господарств (3,5 млн.); надання поворотної фінансової допомоги фермерським господарствам для виробництва, переробки та збуту виробленої продукції (181 млн. грн.); надання фінансової допомоги на інші цілі, передбачені Положенням про регіональні відділення фонду.

У відповідності з державною аграрною політикою фермерам через державні програми фінансової підтримки АПК будуть виділені кошти на такі цілі: підготовка кадрів для фермерських господарств навчальними закладами (9,3 млн.); підготовка, перепідготовка та підвищення їх кваліфікації (0,5 млн.); докорінне поліпшення земель фермерських господарств (0,8 млн.); селекція в тваринництві й птахівництві (7,5 млн.); заходи щодо боротьби зі шкідниками та хворобами сільськогосподарських рослин (0,4 млн.); фінансова підтримка виробництва продукції рослинництва (за окремими видами); фінансова підтримка виробництва продукції

тваринництва (за окремими видами); селекція у рослинництві; здійснення фінансової підтримки господарств через механізм здешевлення короткострокових та довгострокових кредитів (16,5 млн.); фінансова підтримка господарств, які розташовані в особливо складних кліматичних умовах (1,5 млн.); реформування та розвиток комунального господарства у сільській місцевості (1,2 млн.); закладання та догляд за молодими садами та ягідниками (9,4 млн.); часткова компенсація вартості мінеральних добрив вітчизняного виробництва (10,5 млн.); часткова компенсація витрат господарств з посіву ярої пшениці (3,8 млн.); закладання і догляд за молодими хмільниками (1 млн. грн.).

Загальна сума фінансової підтримки фермерських господарств згідно Закону України «Про фермерське господарство» (статті 5, 9, 11) має становити 395 млн. грн. на рік, в тому числі 350 млн. – з держбюджету і 45 млн. – з місцевих бюджетів.

Крім того, підтримка, отримана фермерами через участь у державних і регіональних бюджетних програмах, може становити ще 62,5 млн. грн. (пропорційно питомій вазі фермерських господарств у загальній площі сільськогосподарських угідь). Фінансування зазначених потреб здійснюватиметься в міру надходження коштів державного бюджету і розподілятиметься в установленому порядку.

За рахунок обласних бюджетів передбачається направлення частини коштів товарним агропромисловим біржам для укладання форвардних контрактів з фермерами та приватними землевласниками під закупівлю зерна майбутнього урожаю.

Водночас майже не реалізованими залишаються можливості фінансування розвитку фермерства за рахунок місцевих бюджетів. У зв'язку з цим районним радам рекомендується вишукати можливості фінансової підтримки фермерських господарств за рахунок місцевих бюджетів за напрямами, передбаченими Законом України «Про фермерське господарство», зокрема, на будівництво об'єктів виробничого і невиробничого призначення і житла, проведення заходів щодо землеустрою тощо.

Пропонується:

- провести фінансування фермерських господарств України за рахунок коштів Державного та місцевих бюджетів протягом 2012 – 2015 років відповідно до Закону України «Про фермерське господарство»;

- надати фінансову підтримку фермерським господарствам через відділення Укрдержфонду підтримки фермерських господарств у 2012 – 2015 роках.

Використати кошти на фермерські програми:

- відшкодування за оплату проектів відведення землі;
- компенсація за придбання першого трактора, автомобіля, комбайна;
- компенсація вартості будівництва тваринницьких приміщень;
- фінансова допомога на придбання основних засобів виробництва;
- фінансова допомога на придбання поголів'я худоби та птиці;

- відшкодування частини витрат страхових платежів;
- природоохоронні заходи.

Рекомендувати регіональній владі стимулювати розвиток фермерства за рахунок коштів місцевих бюджетів. Спрямувати ці кошти на будівництво об'єктів виробничого та невиробничого призначення, житла, проведення землеустрою тощо.

Аналіз еволюції наукових підходів до державного регулювання економіки свідчить, що об'єктивні процеси розвитку соціально-економічного життя суспільства вимагали активного втручання з боку держави, тому необхідність державної політики визнавалася необхідною. Сучасні економічні системи розвинених країн функціонують на принципах органічного поєднання ринкового механізму регулювання з державним. При цьому, через ускладнення соціально-економічних процесів відбувається розширення функцій держави. Державне регулювання аграрного сектору – це складова управління змінами в системі державного регулювання економіки країни в цілому. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва – це опосередкований цілеспрямований управлінський вплив на процеси відтворення в галузі з метою забезпечення реалізації цілей державної аграрної політики.

Отже, в Україні актуальним напрямком державної аграрної політики має стати удосконалення земельних відносин із використанням електронного кадастру земельних ділянок та раціоналізації землекористування, поліпшення охорони земель, посилення захисту прав власності селян на землю, прийняття необхідного законодавства для організації ринку земель сільськогосподарського призначення.

## **2.6. Стратегічні альтернативи розвитку малих підприємств в умовах змін зовнішнього середовища**

Сучасний стан зовнішнього середовища вітчизняних підприємств характеризується динамічністю, складнопрогнозованими змінами, дедалі більшим загостренням конкурентних процесів, глобалізацією самої конкуренції, прискоренням дифузії інновацій. Це формує невизначеність умов підприємницької діяльності навіть у короткостроковому періоді, спричиняє домінування на окремих товарних ринках імпортерів, які спираються на потужну ресурсну базу транснаціональних корпорацій. Відповідно, актуальним є питання пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємств України.

Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних МП має також суттєве соціальне значення, оскільки ефективний малий бізнес виконує важливі соціально-економічні функції:

- швидке насичення регіонального ринку товарами, які максимально повно задовольняють як стандартні, так і специфічні потреби споживачів;
- створення робочих місць (у тому числі за рахунок самозайнятості), умов для вторинної зайнятості та залучення у трудову діяльність соціально незахищених верств населення; формування середнього класу;
- виховання кадрів, що формує середовище для загального економічного прогресу;
- функціонування у ролі найбільш економічного з точки зору бюджетних витрат засобу піднесення економіки;
- прискорення впровадження науково-технічних новацій;
- підвищення інноваційного потенціалу економіки країни;
- використання ресурсів, які залишаються неохопленими великим бізнесом унаслідок їх незначного обсягу або порівняно низького рівня якості.

Розглядаючи питання стратегічних альтернатив розвитку МП, необхідно відзначити особливу чутливість останніх до змін зовнішнього середовища. Відносно низька продуктивність праці у поєднанні з її високою інтенсивністю; неспроможність до впровадження капіталомістких технологічних досягнень; низький освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу; обмежений стартовий капітал, труднощі із залученням позикового капіталу, відсутність ефекту масштабу діяльності; незначна внутрішня управлінська спеціалізація зумовлюють вразливість МП до впливу несприятливих змін. Дослідження динаміки основних структурних показників діяльності малих, середніх та великих підприємств України вказує на неоднозначні результати функціонування МП (табл. 2.15).

МП, зберігаючи стабільну частку серед усіх підприємств за кількістю, нарощуючи частку в загальній кількості зайнятих працівників, у той же час демонструють відносне скорочення обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг). Таке скорочення стосується переважної більшості видів економічної діяльності, крім будівництва, комунальних та індивідуальних послуг, діяльності у сфері культури та спорту (рис. 2.18).

Загальне зниження відносного внеску МП в обсяг реалізованої продукції за різномірними видами економічної діяльності свідчить про вплив негативних факторів, що виходять за межі окремих товарних ринків. До таких факторів можуть належати несприятливі зміни загальноекономічної кон'юнктури та незадовільний стан внутрішнього середовища підприємств.

Якщо абстрагуватися від ролі держави у підтримці МП, ситуацію, що склалася, окреме підприємство самостійно може вирішити тільки за допомогою програми дій, яка пов'яже максимально ефективне використання обмеженого ресурсного потенціалу із довгостроковими цілями – цілями, які визначатимуть напрям розвитку. Відтак, ми говоримо про стратегію МП, причому така стратегія в умовах

Таблиця 2.15

## Основні структурні показники діяльності підприємств України за їх розмірами

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Кількість підприємств</b>					
великі підприємства					
відсотків до загальної кількості підприємств	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6
середні підприємства					
відсотків до загальної кількості підприємств	6,9	6,4	6,8	5,8	6,5
малі підприємства					
відсотків до загальної кількості підприємств	92,8	93,2	92,7	93,7	92,9
<b>Кількість зайнятих працівників</b>					
великі підприємства					
відсотків до загальної кількості зайнятих працівників	34,4	37,6	40,1	39,6	41,9
середні підприємства					
відсотків до загальної кількості зайнятих працівників	41,5	38,0	35,0	34,4	31,9
малі підприємства					
відсотків до загальної кількості зайнятих працівників	24,1	24,4	24,9	26,0	26,2
<b>Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)</b>					
великі підприємства					
відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг)	36,6	39,3	44,6	45,6	48,8
середні підприємства					
відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг)	44,6	42,6	39,1	37,7	37,0
малі підприємства					
відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг)	18,8	18,1	16,3	16,7	14,2

Джерело: [52, 309].

змін має передбачати постійне навчання та розвиток. У сучасному бізнес-середовищі відсутність розвитку сама по собі означає регрес.

Показники діяльності МП вказують на неготовність малого бізнесу до ефективного функціонування в умовах змін. Відтак, розуміння необхідності та особливостей стратегічного планування на МП є чинником, який, забезпечуючи якість управління діяльністю, стане резервом підвищення конкурентоспроможності та опірності несприятливим змінам середовища.

Для глибшого розкриття сутності стратегії МП варто врахувати якісні характе-

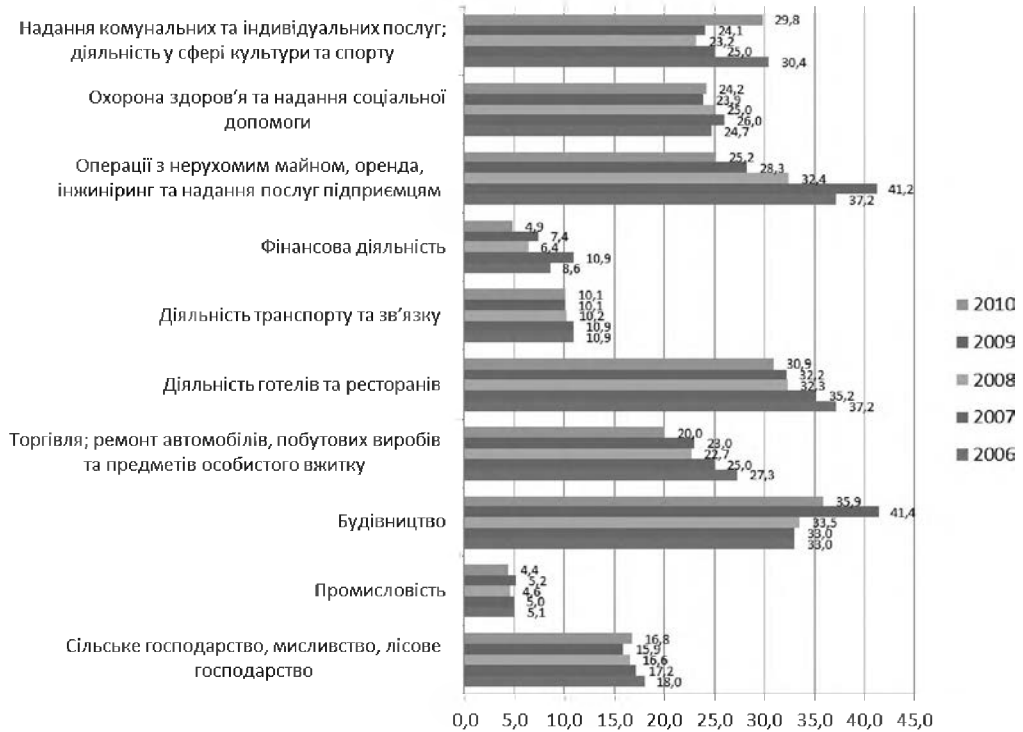


Рис. 2.18. Частка МП у загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг) за видами економічної діяльності, %

Джерело: [52, 313].

ристики малих бізнес-структур. Менеджери можуть зіграти на двох основних атрибутах МП: більшій гнучкості мислення персоналу та динамічності дій на ринку. Завдяки цим атрибутам для керівника МП важливішим є не передбачити зміни на ринку, а своєчасно відреагувати на них, щоб за необхідності зробити стратегічний вибір, який відповідає новим умовам [19, 182]. Таким чином, для МП характерна плинність стратегічних цілей, об'єктивною умовою досягнення яких є висока здатність до адаптивності виробничої, фінансової, кадрової, управлінської та інших підсистем МП. Основою стратегічного успіху для малої структури бізнесу є максимально ефективне використання та підтримання цієї здатності до адаптивності. Отже, для МП стратегія за своєю суттю є не стільки орієнтир, скільки спосіб досягнення змінних цілей на основі притаманних невеликим структурам бізнесу якісних особливостей.

Виділяють чотири основних типи ділових стратегій, орієнтованих на різні рин-

кові умови та ресурсний потенціал підприємства: віолентна («силова»), патієнтна (нішова), комутантна (приспосовницька), експлерентна (піонерна) [59, 73]. Відповідно до цих стратегій визначають типи компаній. Зважаючи на характерно локальний масштаб діяльності МП, до них можуть належати такі типи компаній, як 1) будь-які комутанти та 2) патієнти й експлеренти, що переважно орієнтуються на локальний ринок.

Отже, загалом можливість ефективної діяльності МП пов'язана з існуванням ринкових сегментів, які не охоплені великими підприємствами. Існування таких сегментів пов'язане з невідповідністю запитам споживачів наступних елементів маркетинг-міксу – «продукт», «ціна», «розподіл». Причому ці сегменти для великих підприємств є непривабливими (зміна елементів маркетинг-міксу для їх охоплення недоцільна) за показниками обсягу попиту або співвідношенням витрат на охоплення сегменту та його прибутковості.

Невідповідність елементу «продукт» зумовлює ефективну діяльність:

- малих венчурних підприємств;
- підприємств, які задовольняють специфічний попит груп споживачів стосовно традиційних товарів (нішери, субпідрядники);
- фірм, які орієнтуються на індивідуальний попит.

Невідповідність елементу «ціна» зумовлює ефективну діяльність МП, які імітують товари великих підприємств, змінюючи співвідношення «ціна – якість» так, щоб пропозиція стала доступною для неохопленого сегменту.

Невідповідність елементу «розподіл» зумовлює ефективну діяльність:

- МП, які обслуговують невеликі віддалені територіальні сегменти;
- МП, які продають товари (надають послуги), що мають бути для зручності споживачів гранично наближені до останніх (продовольчі магазини, бензоколонки, СТО, будинки побуту).

Також МП в силу свого швидшого реагування на зміни в попиті (запитах) ефективніше задовольняють будь-який короточасний попит.

Ключовим стратегічним вибором є рішення про те, чи МП за наявності відповідних сприятливих умов буде зростати, чи підтримуватиме показники збуту на досягнутому рівні. Перш за все зазначимо, що для підприємця-власника відповідно до закону необмеженого зростання потреб природно властиве прагнення до підвищення статусу, збагачення, саморозвитку, а, отже, і до розвитку своєї справи за сприятливих для цього умов. У цьому розрізі фактором, що стримує зростання, може бути брак підприємницького хисту, невпевненість у своїх силах або небажання брати на себе додаткове навантаження. В останньому випадку за можливості розвитку спрямованість бізнесу на нього визначається суб'єктивною оцінкою підприємця-власника співвідношення можливих додаткових вигод від розширення справи й додаткових особистісних затрат, яких вимагає це розши-



рення – як збільшення розумової та фізичної праці, стресу, так і скорочення часу дозвілля.

Однак, це лише психологічний бік стратегічного вибору росту чи стабільності. З приводу соціально-економічних чинників у літературі існують полярні судження з цього приводу. Соловійов В.С. формулює стратегічну економічну політику МП як забезпечення рівня доходу, економічно непривабливого за видом діяльності для великого бізнесу, тобто індустріального (машинного) виробництва, а за масою прибутку – для великого тіншового бізнесу. Об'єктивними умовами такої економічної політики господарської діяльності МП є специфічні особливості економіки малого бізнесу [47, 294 – 295]. Наведені автором особливості беззаперечно мають місце, але є наслідком невеликого стартового капіталу та відсутності можливостей залучити позиковий капітал. Тому за умов різноманітних програм фінансової підтримки малого бізнесу твердження автора справедливі тільки для певної частини МП. Аналіз специфічних особливостей малого бізнесу дає підстави зробити висновок, що йдеться переважно про дрібні (ремісницькі підприємства) в країнах з розвинутою інфраструктурою малого бізнесу, або про МП у країнах з нерозвинутою інфраструктурою малого бізнесу. До останніх, безперечно, належать країни колишнього СРСР, для яких характерним є також високий рівень криміналізованості економіки, що відповідно до наведеного вище посилання є однією з обмежуючих умов при формулюванні стратегічної спрямованості МП. Таким чином, ідею про фактичну неможливість (або відмову від) розвитку МП ми визнаємо справедливою лише для обмеженої сукупності країн із певними характеристиками економічного середовища і лише протягом періоду незмінності цих характеристик. Підтвердженням нашої думки є ефективність (якої б не було без певних ринкових амбіцій), виконання МП соціально-економічних функцій у країнах зі сприятливим середовищем господарювання: «Оскільки цільова функція малого бізнесу – розвиток, дуже великою є його (бізнесу) роль в інноваційних процесах, у структурному перерозподіленні капіталу, у підтриманні конкурентних засад в економіці» [9, 76].

Альтернативна точка зору на спрямованість МП до обмеження у зростанні полягає в тому, що таке обмеження зумовлене не слабкістю малої фірми, а необхідністю збереження сильних сторін. Адже зростання призводить до якісної зміни підсистем підприємства і втрати тих переваг малої фірми, які зумовлені її невеликими розмірами. Такий погляд відображено в ідеології «Партизанського маркетингу», сформульованій відомим американським бізнес-консультантом Левінсоном Дж.К. [59, 100].

Безумовно, така поведінка МП є ефективною у конкурентній боротьбі з великими підприємствами. Однак МП «воюють на два фронти», змагаючись і з потужними фірмами, і з подібними собі за розмірами. І якщо збереження невеликих

розмірів фірми – передумова успішної конкуренції з «велетнями», то засобом боротьби МП між собою є посилення ринкових позицій за рахунок зростання.

Якщо ми знов-таки врахуємо надзвичайно високий рівень нестійкості малої фірми, то вибір стратегії зростання обумовлений не просто прагненням до максимізації прибутку, а об'єктивно необхідний для зменшення підприємницького ризику шляхом посилення конкурентної позиції фірми (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Види зростання як спосіб зменшення підприємницьких ризиків**

<b>Ризик</b>	<b>Спосіб зменшення ризику</b>
Зменшення ринкової частки, внаслідок діяльності конкурентів (переважно МП), зростання конкурентної сили покупців	Інтенсивне зростання
Зростання конкурентної сили постачальників, посередників, покупців	Інтегративне зростання
Скорочення ринку, ніші, значні коливання попиту, програв у конкурентній боротьбі на одному з сегментів (по одній з товарних груп)	Диверсифікаційне зростання

Стратегія ведення конкурентної боротьби малими фірмами має таку суттєву рису, як подвійну спрямованість. Як уже зазначалося, МП змагається на ринку як з відносно потужними фірмами, так і з порівнянними за ринковою силою. Зважаючи на різні якісні характеристики цих двох груп конкурентів та їх ринкову поведінку, конкурентна боротьба з ними, очевидно, має різний зміст.

Конкуренція МП з крупними бізнес-структурами є однобічною: МП змагається з великим підприємством, але велике підприємство не змагається з МП, а створює для нього стратегічне обмеження способів діяльності. Таким чином, тут відкрита конфронтація відсутня, і, щоб уникати її далі, мала фірма використовує обмежений набір конкурентних стратегій, які дозволяють виживати за присутності великого бізнесу. Конкурентна боротьба ж «МП проти МП» характеризується гостротою і відсутністю обмежень у застосуванні будь-яких конкурентних стратегій (табл. 2.17).

Вибір і реалізація різних конкурентних стратегій на рівні «МП проти МП» не відрізняється від положень загальної теорії, тому не дає уявлень про специфіку малої фірми. Розглядаючи конкурентну боротьбу невеликих фірм з потужними підприємствами, треба відзначити: традиційне МП не може орієнтуватися на весь ринок в цілому, оскільки через дефіцит ресурсів здатне охопити лише порівняно невеликий територіальний сегмент. Таким чином, якою б не була стратегія пересічної малої фірми, вона стосуватиметься тільки ринкового сегменту виділеного за географічною ознакою, незважаючи на те, чи задовольняє МП масову

**Можливі набори конкурентних стратегій МП на різних рівнях конкурентної боротьби**

<b>Класифікаційна ознака стратегії</b>	<b>Стратегії конкурентної боротьби МП з великими підприємствами (в масштабі всього ринку)</b>	<b>Стратегії конкурентної боротьби МП з МП (в масштабі ринкового сегменту)</b>
Джерело конкурентної переваги (автор класифікації М. Портер)	Фокусування на диференціації, фокусування на низькій ціні	Фокусування на диференціації, фокусування на низькій ціні, диференціація, цінове лідерство
Характер (агресивність) ринкових дій (автори класифікації Е. Райс, Дж. Траут)	Стратегії оборони: мобільна оборона Стратегії наступу: «партизанська війна»	Усі стратегії оборони Усі стратегії наступу
Ринкова частка фірми та її маркетингові спрямування (автор класифікації Ф. Котлер)	Стратегія послідовника (імітація, адаптація), стратегія нішера	Стратегія лідера, челенджера, послідовника (компліація, імітація, адаптація), нішера

потребу, чи специфічну вже у межах такого сегменту. Отже, із стратегій, класифікованих за ознакою ступеня сегментування підприємством його ринку збуту, МП у переважній більшості використовують концентрований маркетинг. Причому, залежно від товарно-ринкової орієнтації МП має множину варіантів стратегій поведінки на цільових сегментах. Ми спираємось на класифікацію таких стратегій поведінки, наведену Фатхутдіновим Р.А., яка передбачає розширений розгляд концентрації [53, 143]. Відповідно, до допустимої множини відносимо наступні варіанти:

- а) стратегію вузької концентрації – один товар в одному сегменті;
- б) стратегію широкої концентрації за товаром – один товар у декількох сегментах;
- в) стратегію широкої концентрації за сегментами ринку – декілька товарів у одному сегменті;
- г) стратегію вибіркової концентрації – декілька комбінацій «товар – сегмент».

Отже, для МП стратегічному вибору охоплення ринку, як правило, має передувати процедура сегментування. У цьому аспекті важливим є встановлення відповідності між характеристиками асортименту МП та варіантами стратегій поведінки. Як зазначає Муравйов А.І. та ін., при виборі ринків встановлюється широта асортименту, а сегментування жорстоко пов'язане з його глибиною [27, 655]. Специфіка ресурсної бази МП передбачає вузький, але потенційно глибокий асортимент, який загалом характеризується відносно низькою насиченістю. Все

це й зумовлює взаємозалежність та взаємообумовленість ресурсного потенціалу невеликих бізнес-структур та концентрованого маркетингу.

Необхідно також урахувати загальну гнучкість МП, яка використовується в конкурентній боротьбі не тільки в межах усього ринку, а й окремих сегментів. Так, підприємство, що успішно спеціалізується на обслуговуванні запитів певної групи споживачів, постійно перебуває під загрозою появи МП-послідовників, які можуть порівняно швидко переорієнтуватися на роботу в ніші з привабливою кон'юнктурою. Відповідно, критерієм успішної реалізації концентрованого маркетингу є не тільки ідентифікація специфічного незадоволеного попиту та формування адекватної товарної пропозиції, а можливість захистити свою конкурентну перевагу. При цьому конкурентною перевагою є такі риси пропозиції, які зумовлюють її більшу пристосованість до запитів ніші, по суті – матеріалізовані відмінності запитів ніші від запитів інших сегментів.

У такому разі варто звернутись до підходу Бонома Т. та Шапіро Б., які вводять поняття практичної реалізації сегментування. Зазначена реалізація проявляється у формуванні маркетинг-міксу, що відповідає сформованим за певною ознакою групам споживачів. При цьому різні складові міксу (та процедури їх використання) мають різну ефективність та затратність й у міру збільшення обох показників розташовуються наступним чином: простий вибір групи споживачів як цільової – спеціалізована програма маркетингових комунікацій – спеціалізована цінова політика – спеціалізований товар [64]. Ефективність ми пов'язуємо і з мірою впливу на споживачів, і з захищеністю від наслідування конкурентами. Враховуючи порівняну легкість змінювання виробничої програми (характеристик асортименту) на МП, ми приходимо до наступного висновку: саме товар як елемент маркетинг-міксу, що забезпечує більшу лояльність цільової групи та створення певного вхідного бар'єру для конкурентів, є основою дієвої стратегії невеликої бізнес-структури.

Отже, за Портером МП є сфокусованою фірмою: «Сфокусований конкурент... спрямований на обслуговування особливих потреб окремих сегментів ринку і будує свою діяльність відповідно до цих потреб» [35, 64]. Слід уточнити, що МП спрямовані не обов'язково на обслуговування особливої потреби, а й на будь-які запити, задоволення яких не забезпечується наявним маркетинг-міксом великих підприємств. Таким чином, малій фірмі відповідає фокусування на низькій ціні та фокусування на диференціації.

В основі фокусування на низькій ціні лежить така конкурентна перевага підприємства, як нижчий, ніж у конкурентів, рівень витрат. Відповідно до класичної теорії маркетингу джерелами зниження витрат для фірми із низькою ринковою часткою можуть бути: спрощення товару (усунення надлишкових властивостей товару, спрощення дизайну, використання стандартизованих комплектуючих), ви-

користання дешевших матеріально-технічних ресурсів, інновація процесу виробництва (яка допомагає зменшити виробничі трудові витрати, енерго- та матеріаломісткість), застосування дешевших трудових ресурсів [18, 178]. До цих джерел ми можемо додати зазначені вище низькі загальнокорпоративні витрати та витрати на утримання апарату управління підприємством.

Проілюструємо наше твердження про різні стратегічні набори МП за подвійної спрямованості конкурентних стратегій. Класична теорія маркетингу для фірми із невеликою ринковою часткою відкидає можливість існування основного джерела зниження витрат – ефекту економії на масштабах виробництва. Це твердження є справедливим, коли ми говоримо про весь ринок: фірма з невеликою ринковою часткою, як правило, не має масового виробництва, а, отже, й економії на масштабі. Однак фірма із невеликою ринковою часткою може мати велику частку в ринковому сегменті і виробництво масове відносно обсягу попиту в сегменті. Якщо в масштабах ринку (відносно великих підприємств) стратегії МП – фокусування на низькій ціні та фокусування на диференціації, то в масштабах географічного сегменту (відносно інших МП) це стратегії цінового лідерства та диференціації. У свою чергу, інші МП вже в масштабах географічного сегменту можуть використовувати стратегії фокусування зміщуючись від концентрованого до індивідуалізованого маркетингу. Таким чином, за конкуренції між МП фірма реально може використовувати всі теоретично можливі конкурентні стратегії.

Джерела диференціації МП не відрізняються від джерел диференціації фірм інших класів. Однак використання такої стратегії ускладнене і має непередбачуваний характер через типову нерозвиненість маркетингу на підприємстві, оскільки саме по собі диференціювання без позиціонування лишається непоміченим потенційними споживачами, а позиціонування вимагає відповідно сформованого маркетинг-міксу.

За ринковими конкурентними позиціями МП можуть бути лише послідовниками (невеликі фірми, які задовольняють масові потреби – залежні та незалежні комутанти) чи нішерами (підприємства, що орієнтуються на задоволення вузькоспеціалізованих потреб або працюють на території, вхід інших конкурентів до якої ускладнений).

Відповідно до цих позицій малим фірмам властива певна конкурентна поведінка (відносно великих фірм). Так, послідовник не прагне розширювати свою частку ринку, атакуючи лідерів. Його мета – захист своїх позицій шляхом «слідування за лідером».

Під використанням послідовником певного елементу маркетингової стратегії лідера слід розуміти більш чи менш точне відтворення однієї з складових маркетинг-міксу. Звідси випливає, що використання стратегії копіяції МП-послідовником є менш ефективним. Причина цього – принципова недоцільність для

малих (сфокусованих) фірм копіювання лідерських стратегій, в основі яких лежить масовий та диференційований маркетинг. Таке копіювання просто позбавляє малі фірми можливості конкурувати з великим бізнесом, оскільки джерелом конкурентної сили є якраз підкреслена відмінність гнучкості їх ринкової поведінки від діяльності консервативних потужних підприємств. Через краще знання запитів конкретного споживача та швидкість реагування на зміни у цих запитах МП приводить стандартизовану пропозицію лідера до відповідності з потребами конкретного сегменту (ніші) ринку шляхом використання та зміни окремих елементів лідерського маркетинг-міксу. Таким чином, з якісних характеристик малих фірм впливає ефективність використання останніми стратегій імітації (в основному комутантами) та адаптації (в основному пацієнтами).

Якщо МП-нішер правильно обрало нішу, то попит, який воно задовольняє, характеризується настільки специфічними запитами, що наявна товарна пропозиція жодного потужного підприємства не задовольняє їх, і настільки малим обсягом, що жодне велике підприємство не вважає доцільним модифікувати частину своєї товарної пропозиції для задоволення його. Отже, необхідність ведення конкурентної боротьби з великими підприємствами для справжнього нішера є мінімальною і загалом зводиться до відслідковування змін у запитах в межах ніші та асортиментних змін у великих підприємств, щоб передбачити скорочення ніші внаслідок якісної трансформації у запитах або можливу втрату унікальності свого джерела диференціації. Конкурентні стратегії малого нішера спрямовані на боротьбу з подібними йому за розміром і можливостями підприємствами, які орієнтуються на цю ж нішу, і охоплюють всю можливу множину маркетингових конкурентних стратегій.

Переважає більшість можливих стратегічних рішень нішера за своєю суттю зводяться до стратегій росту. При цьому фірма переслідує дві мети: заняття позиції лідера та (або) диверсифікація діяльності з метою нейтралізації негативних наслідків ймовірного скорочення ніші.

Обмежені ресурси МП та орієнтація їх на роботу в сегментах, які мають низьку привабливість для великих компаній, зумовлює те, що із стратегій наступу та оборони невеликі фірми при змаганні з підприємствами великого бізнесу можуть використовувати тільки стратегії мобільної оборони та «партизанської війни». Причому перша виступає загальним способом захисту від несприятливих змін ринкової кон'юнктури, в тому числі й унаслідок діяльності великих підприємств, а друга є суто моделлю дій, що забезпечує перемогу в боротьбі за споживачів товарів потужних фірм.

Якісну суть невеликих бізнес-структур розкриває наступне визначення: складна, відкрита, еволюціонуюча система, що функціонує на основі використання такого обмеженого обсягу фінансових, матеріальних та людських ресурсів, який

зумовлює як критичну залежність від зовнішнього середовища, так і високу адаптивність до зміни умов цього середовища.

Основою планування маркетинг-міксу на МП є сегментування ринку. Заняття ніші аксіоматично зменшує інтенсивність конкурентної боротьби на рівні «МП – великі підприємства», проте на рівні «МП – МП», зважаючи на гнучкість малих послідовників, міра такого зниження є величиною непередбачуваною. Відповідно, критерієм успішної реалізації концентрованого маркетингу є не тільки ідентифікація специфічного незадоволеного попиту та формування адекватного товарного пропонування, а можливість захистити свою конкурентну перевагу.

Беручи до уваги різну ефективність (міру впливу на споживачів та захищеність від наслідування конкурентами) складових маркетинг-міксу при практичній реалізації сегментування, враховуючи порівняну легкість змінювання виробничої програми (характеристик асортименту) на невеликій бізнес-структурі МП, ми приходимо до наступного висновку: саме товар як елемент маркетинг-міксу, що забезпечує більшу лояльність цільової групи та створення певного вхідного бар'єру для конкурентів, є основою дієвої стратегії МП. З огляду на це, перспективним напрямом подальших досліджень є пошук шляхів стимулювання МП до створення та впровадження інновацій, зокрема, при формуванні товарної пропозиції.

## Література до розділу 2

1. *Астапова Г.В.* Корпоративное управление и корпоративные финансы в условиях трансформационной экономики : моногр. / Г.В. Астапова ; НАН України. Ин-т економіки пром-ти ; ДонУЭП. – Донецк : Издательство Сталкер, 2008. – 183 с.
2. *Баюра Д.О.* Напрямки трансформацій систем корпоративного управління в Україні на сучасному етапі / Д.О. Баюра // Теоретичні та практичні питання економіки : [зб. наук. праць] / за ред. Ю.І. Єханурова, А.В. Шегди. – Вип. 11. – К. : Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2006. – С. 108–119.
3. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку / [Пасхавер Б.Й., Шубравська О.В., Молдован Л.В. та ін.]. – К. : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 432 с.
4. *Воронкова А.Э.* Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск : Из-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.
5. *Геец В.М.* Уроки и перспективы рыночных реформ и долгосрочного экономического роста в Украине / В.М. Геец // Экономическая теория. – 2004. – №3. – С. 3–28.
6. *Герасимова С.В.* Управління інвестиційною діяльністю акціонерних товариств : моногр. / С.В. Герасимова. – К. : Знання, 2006. – 407 с.
7. *Голіков В.І.* Теоретична сутність корпоративних відносин та корпоративного управління / В.І. Голіков // Економіка і прогнозування. – 2008. – №2. – С. 52–64.

8. *Гэлбрейт Дж.* Новое индустриальное общество : пер. с англ. / Дж. Гэлбрейт. – М. : Издательство АСТ ; Транзиткнига ; СПб. : Terra Fantastica, 2004. – 602 с.
9. *Данько Т.П.* Управление маркетингом : учебник. – [2-е изд., перераб. и доп.] / Т.П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 334 с.
10. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.minagro.kiev.ua/page/?3800](http://www.minagro.kiev.ua/page/?3800).
11. Державний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності. ДК 016-97. – К. : Держстандарт України, 1996. – 248 с.
12. *Жук М.В.* Инновационное развитие: факторы рисков и точки прорывов / М.В. Жук // Напрями і моделі трансформаційної діяльності у контексті міжнародної інтеграції : тези доп. і повід. Міжнар. наук.-практ. конф. (Донецьк, 18–19 жовтня 2007 р.) / НАН України ; Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 356 с.
13. Закон України «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» від 9 квітня 2004 р. №1676 – IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.gdo.kiev.ua](http://www.gdo.kiev.ua)
14. Каліна І.І. Організаційно-економічний механізм ефективного управління машинобудівними підприємствами / І.І. Каліна // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №9. – С. 130–134.
15. *Кисельов С.* Україна конкурентоспроможна віднайти свою унікальність / С. Кисельов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.kandydat.com.ua](http://www.kandydat.com.ua)
16. *Колодинський С.Б.* Інноваційні чинники формування та розвитку кластерних структур економіки / С.Б. Колодинський // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности. – Донецк : Ін-т економіки промсти, 2004. – Т. 2. – 2004. – С. 207–214.
17. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилюк, Я.В. Белінська та ін. ; за ред. Я.А. Жаліла. – К. : НІСД, 2005. – 388 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/book/Jalilo2005/tytul.pdf>
18. *Куденко Н.В.* Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
19. Курс МВА по стратегическому менеджменту / [ред. Лайм Фазі, Роберт Рэнделл] ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.
20. *Латинін М.А.* Аграрний сектор економіки України: механізм державного регулювання : монографія / М.А. Латинін. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. – 320 с.
21. *Макаркіна Г.В.* Побудова моделі міжгалузевого балансу відповідно до класифікації видів економічної діяльності / Г.В. Макаркіна // Вісник СУНУ ім. В. Даля. – №7 (65). – С. 158–165.
22. *Макаркіна Г.В.* Моделі та методи планування соціально-економічного розвитку індустріального регіону : монографія / Г.В. Макаркіна. – Краматорськ : ДДМА, 2008. – 280 с.
23. *Матвийчук В.И.* Проблемы развития металлургических предприятий в современных условиях / В.И. Матвийчук // Регіональні перспективи. – 2001. – №5–6. – С. 70–72.



24. Межотраслевая модель планирования структурно-технологических изменений / И.В. Сергиенко, М.В. Михалевич, П.И. Стецюк, Л.Б. Кошлай // Кибернетика и системный анализ. – 1998. – №3. – С. 3–17.

25. *Могильний О.М.* Регулювання аграрної сфери / О.М. Могильний. – Ужгород : ІВА, 2010. – 400 с.

26. *Момот С.В.* Проблемы развития черной металлургии Донецкой области / С.В. Момот // Материалы конференции «Стратегия управления социально-экономическим развитием региона на период до 2010 года». – Донецк, 2000. – С.64–69.

27. *Муравьев А.И.* Предпринимательство: учебник / А.И. Муравьев, А.М. Игнатьев, А.Б. Крутик. – СПб. : Лань, 2001. – 696 с.

28. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2009 рік // Статистичний щорічник України. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 347 с.

29. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2010 рік // Статистичний щорічник України. – К. : Державний комітет статистики України, 2011. – 282 с.

30. Новая постиндустриальная волна на Западе : антология / под ред. В.Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – 631 с.

31. *Носова О.В.* Институциональные противоречия переходной экономики / О.В. Носова // Экономическая теория. – 2004. – №3. – С. 52–60.

32. Основні засоби України у 2004 році. – Державний комітет статистики України. – 2005. – 280 с.

33. *Осташко Т.О.* Внутрішній агропродовольчий ринок України в умовах СОТ / Осташко Т.О., Волощенко Л.Ю., Ленінова Г.В. ; [відпов. ред. В.О. Точилін] ; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2010. – 208 с.

34. Підвищення конкурентоспроможності і економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.niirg.gov.ua](http://www.niirg.gov.ua)

35. *Портер М.* Конкуренция / М. Портер. – К. : Вильямс, 2000. – 495 с.

36. Про власність : Закон України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

37. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 №1576-ХІІ / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

38. Про діяльність підприємств, які змінили форму власності за 2005 рік : [статист. бюлетень]. – Сімферополь : Головне управління статистики в АР Крим, 2006. – 116 с.

39. Про затвердження Державної цільової економічної програми підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на період до 2015 року : Постанова Кабінету Міністрів України №557 від 03.06.09 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

40. Про затвердження Державної цільової програми створення оптових ринків сільськогосподарської продукції : Постанова Кабінету Міністрів України №562 від 03.06.09 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

41. Про оптові ринки сільськогосподарської продукції : Закон України №1561-VI від 25.06.09 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
42. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року : Закон України №2982 від 18.10.2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
43. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України №469 від 17.07.97 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
44. Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»: програма від 02.06.10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
45. Рибалкін В.О. Теорія власності / В.О. Рибалкін, І.В. Лазня. – К. : Логос, 2008. – 279 с.
46. Рябченко О.Д. Роздержавлення і його основні форми / О.Д. Рябченко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №1. – С. 32–37.
47. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент : учебник / В.С. Соловьев. – Ростов н/Д : Феникс ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
48. Статистична звітність підприємств Донецького регіону за формою №1-підприємництво (річна) «Звіт про основні показники діяльності підприємства». – Обласне управління статистики, Донецьк. – 2007.
49. Статистичний щорічник України за 2007 рік / Державний комітет статистики України ; [за ред. О.Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2008. – 592 с.
50. Статистичний щорічник України за 2008 рік / Державний комітет статистики України ; [за ред. О.Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2009. – 576 с.
51. Статистичний щорічник України за 2009 рік / Державний комітет статистики України ; [за ред. О.Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2010. – 551 с.
52. Статистичний щорічник України за 2010 рік. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2011. – 560 с.
53. Стратегический маркетинг: учебник для вузов. – [3-е изд.]/Р.А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2003. – 347 с.
54. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. Д.Г. Лук'яненка. – К. : КНЕУ, 2001. – 538 с.
55. Стратегічні напрямки розвитку агропромислового комплексу України / [за ред. П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка]. – К. : ІАЕ, 2002. – 60 с.
56. Тис Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активы: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы / Дж. Тис // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rjm.ru/archive/list/t\\_1\\_2\\_2004\\_g/hrestomatiya\\_upravlenie\\_znaniyami/poluchenie\\_ekonomicheskoy\\_vygody\\_ot\\_znaniy\\_kak\\_aktivov\\_novaya\\_ekonomika\\_rynki\\_nouhau\\_i\\_nematerialnye\\_aktivy/](http://www.rjm.ru/archive/list/t_1_2_2004_g/hrestomatiya_upravlenie_znaniyami/poluchenie_ekonomicheskoy_vygody_ot_znaniy_kak_aktivov_novaya_ekonomika_rynki_nouhau_i_nematerialnye_aktivy/).
57. Тоффлер Э. Создание новой волны цивилизации. Политика третьей волны / Э. Тоффлер, Х. Тоффлер [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.freenet.bishkek.su/journal/n5/JORNAL\\_511.htm](http://www.freenet.bishkek.su/journal/n5/JORNAL_511.htm).

58. Україна у світових економічних рейтингах: конкурентоспроможність низька, але перспективна для інвесторів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.foreignpolicy.org.ua](http://www.foreignpolicy.org.ua)

59. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) / за ред. І.Ю. Сіваченка : навч. посібник. – К. : ЦУЛ, 2003. – 186 с.

60. Шимов Я. Глобализация – спасайся кто может! / Я. Шимов // Русский Журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.russ.ru/politics/meta/20000905\\_shimov.html](http://www.russ.ru/politics/meta/20000905_shimov.html) 5 Сентября 2000

61. Щербина С.В. Особливості державної політики щодо розвитку кооперативного сектору економіки України / С.В.Щербина // Новітні тенденції розвитку демократичного врядування: світовий та український досвід : матеріали наук.-практ. конф. – К. : НАДУ, 2008. – С. 193 – 195.

62. Эдвинсон Л. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании / Л. Эдвинсон, М. Мэлоун // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / под ред. В.Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – С. 429–447.

63. Annual Input-Output Accounts for the U.S. Economy, 1998 // SURVEY OF CURRENT BUSINESS, 2001.

64. Bonoma, Th. Evaluating Market Segmentation Approaches / Th. Bonoma, B. Shapiro // Industrial Marketing Management. – 1984. – №13. – P. 257–268.

65. Drucker, P.F. The Concept of the Corporation / P.F. Drucker. – New York : New American Library. Retrieved December 13, 2008 [Electronic resource]. – Access mode : [http://books.google.com/books?Id=0TfndZv7\\_R0C](http://books.google.com/books?Id=0TfndZv7_R0C).

66. IAF/SIC and NACE Codes Schedule of Accreditation // Steel Related Industries Quality System Registrar, 2002.

67. Shcherbyna, S. Mechanisms of Providing Conditions for Sustainable Development of Cooperative Associations in Ukraine's Agro-Industrial Sector / Identity and Memory in Post-Soviet Ukraine : monograph / S. Shcherbyna. – Kyiv : Dukh i Litera, 2009. – P. 439–451.

68. United Kingdom Input-Output Analyses. – London : Office for National Statistics, 2002. – 82 p. [Electronic resource]. – Access mode : [www.statistics.gov.uk](http://www.statistics.gov.uk).

69. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen Input-Output-Tabellen – in jeweiligen Preisen – 1991 bis 2000. – Wiesbaden : Statistisches Bundesamt, 2002.

## Розділ 3

# **Кадрове забезпечення управління змінами в умовах інноваційного розвитку**

### **3.1. Розвиток кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін у сфері зайнятості**

В умовах інноваційних змін у сфері зайнятості розвиток кадрового потенціалу стає невід'ємною та обов'язковою складовою формування людського капіталу. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства, регіону, країни в цілому і є однією з найважливіших умов створення конкурентних переваг окремо взятого працівника. В Україні, на жаль, не завжди усвідомлюється значущість розвитку кадрового потенціалу. Попит та пропозиція робочої сили на вітчизняному ринку праці часто знаходяться в розбалансованому вигляді. Структура попиту та пропозиції робочої сили не співпадає, що провокує масштабне безробіття, декваліфікацію робочої сили, тіньову зайнятість, нелегальні трудові міграції, неадекватну оплату праці та інші ганебні явища. Проте, досвід зарубіжних країн засвідчує, що єдина стала конкурентна перевага, яку підприємство та країна матиме у майбутньому – це її кадри. Сучасні зміни у сфері зайнятості викликають необхідність змін у якості кадрового потенціалу суспільства, підприємства, регіону. В останнє десятиліття минулого століття в країнах ЄС активізувались процеси розвитку сфери послуг, підприємства якої активно поширюють інформацію, нові технології, нововведення, програмне забезпечення, освітні, педагогічні, медичні, фінансові, менеджерські послуги тощо. Озброєння цієї сфери новими технологіями не тільки допоможе якісно модифікувати робочі місця та робочу силу, але й дозволить значно розширити обсяги зовнішньої торгівлі, а також поповнити ринок освітніх послуг як у державі, так і за її межами. Зміни у сфері зайнятості потребують інноваційної робочої сили, яка має бути спрямована на створення нових продуктів, послуг, проектів та інших матеріальних і духовних благ, виступати фактором розвитку сучасного підприємства.

Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти формування та ви-

користання кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін у сфері зайнятості, його компоненти та показники розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як С.І. Бандур, Д.П. Богиня, А.М. Колот, Р.П. Колосова, Л.С. Лісогор, І.Л. Петрова, І.В. Терон, Л.С. Чижова та ін.

Потребують подальшого дослідження чинники, які впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу працівника, підприємства, країни в цілому та виявленні його якісних та кількісних параметрів в умовах інноваційних змін у сфері зайнятості.

Для вирішення стратегічних завдань на рівні підприємства, регіону, країни в цілому слід вчасно проводити оцінку й аналіз стану наявного кадрового потенціалу працівників. Для цього необхідно виділити такі показники, що характеризують усі його аспекти. Об'єктивно виміряти трудовий потенціал можна лише за допомогою цілої системи показників, до числа яких необхідно включити не тільки кількісні, а й якісні.

Ситуація, яка склалася нині на світовій арені в умовах перманентних змін економічної кон'юнктури в цілому, свідчить про те, що розв'язання будь-яких нагальних проблем розвитку економіки стає неможливим без урахування глобальних факторів, що мають своє відображення у всіх сучасних трансформаційних процесах кожної країни. Стає зрозумілим, що в нових умовах суттєво змінюється зміст державної кадрової політики. На сьогодні перед державою стоїть завдання щодо врахування у формуванні і реалізації сучасної державної політики світових тенденцій розвитку, нових ідей, принципів, технологій вирішення кадрових питань, форм і методів управління персоналом у критичних ситуаціях, які б відбивали сучасний рівень управлінської науки, практики, вимоги демократичного суспільства, потреби та можливості входження України в потужне ядро високорозвинутих країн.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людину – найефективніші. Саме цим зумовлюється темп економічного зростання, який утвердився в останні десятиріччя в розвинених країнах. У західній Європі цей компонент забезпечує близько 75 % приросту національного багатства. В Україні ж протягом останніх десятиліть зберігається тенденція до скорочення інноваційної активності промислових підприємств. Так, якщо у 2009 році їхня частка в загальній кількості знизилась до 14% (проти 15% у 2008 році), то у 2010 – незначно зросла і становила 17,8%. Тільки кожне десяте підприємство здійснює інноваційну діяльність, а частка інноваційної продукції у загальному обсязі промислового виробництва менша ніж 7% (5,1% у 2010р.). Кількість освоєних нових видів продукції у 2010 році скоротилась порівняно з 2009 роком на 67,6%. Проте інвестування в людину сприяє покращенню кадрового потенціалу та формуванню людського капіталу. У науковій літературі (О.А. Грішнова, [3]) людський капітал розглядається на трьох рівнях:

- на особистому рівні під людським капіталом розуміються знання та навички, які людина здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям;
- на мікроекономічному рівні людський капітал – це сукупна кваліфікація та професійні знання всіх працівників організації, а також її здобутки в справі ефективної організації праці та розвитку персоналу;
- на макроекономічному рівні людський капітал охоплює накопичені вкладення у фонд освіти, професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, профорієнтаційні послуги, послуги центрів зайнятості, охорони здоров'я тощо. Це національний людський капітал.

Інвестиції в розвиток особистості, персоналу організації, держави поділяються на такі групи: прямі матеріальні витрати (оплата навчання населенням, витрати організації на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання тощо); втрачені заробітки громадян під час навчання в закладах освіти, витрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаній валовий внутрішній продукт внаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання; моральні втрати працівників внаслідок втрати вільного часу, перенапруження та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки.

Віддача від інвестиції у людину виражається у вигляді прямих і непрямих матеріальних та моральних вигод. До прямих матеріальних вигод належать: вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги.

До непрямих матеріальних вигод відносять більшу можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації. Моральні вигоди охоплюють задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, високу конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигод (грошових і моральних) більша або хоча б дорівнює витратам.

У сучасних умовах кадровий потенціал – це всі існуючі й потенційні можливості працівників щодо реалізації їх кількісних та якісних характеристик у конкретних соціально-економічних і виробничо-технічних умовах.

У роботах вітчизняних та зарубіжних учених теоретичні підходи до визначення складових трудового потенціалу містять у собі фізичний, соціально-психологічний, інтелектуальний, кваліфікаційний, культурно-моральний та інноваційний потенціали працівників, а також соціально-економічні й виробничо-технічні умови

їх реалізації. Це дає можливість проводити аналіз як трудового потенціалу як в цілому, так і кожної його складової, і на основі цього розробляти напрямки впливу на його розвиток.

Кадровий потенціал передбачає створення науково обґрунтованих методик визначення характеру впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів на процес його розвитку. При цьому під розвитком трудового потенціалу слід розуміти постійно повторюваний процес формування, розподілу і використання трудового потенціалу, спрямований на взаємне досягнення цілей підприємства та його працівників, у результаті якого відбувається якісна зміна й удосконалення елементів його структури.

Сьогодні зростає динамізм у формуванні кадрового потенціалу, що передбачає відстеження змін у діяльності підприємства, кон'юнктури ринку товарів і послуг, ринку праці й обумовлює необхідність постійної координації управління трудовим потенціалом із діяльністю підприємства, тому потребують удосконалення завдання управління трудовим потенціалом. При цьому збільшується кількість факторів, які впливають на стан кадрового потенціалу, росте швидкість їхніх змін. Дослідження дає можливість класифікувати ці фактори, на основі чого можна оцінювати ступінь їхнього впливу на розвиток трудового потенціалу, виявляти вплив окремих груп зовнішніх і внутрішніх факторів. Це дає можливість здійснювати постійний вплив на розвиток кадрового потенціалу з розвитком підприємства і країни в цілому за допомогою виділення у якості внутрішніх факторів параметрів виробничого, фінансового, маркетингового, управлінського, інноваційного, інформаційного і соціально-культурного потенціалів.

Ефективність формування та розвитку кадрового потенціалу залежить від вдалого управління ним, постійного його формування та накопичення на рівні держави, підприємства, окремого працівника. Мова йде про сукупність взаємозалежних складових (принципів, методів, форм, нормативів), за допомогою яких здійснюється вплив на кадровий потенціал для досягнення певних цілей його розвитку.

Кадровий потенціал у широкому розумінні характеризується чисельністю робочої сили, якістю їхньої професійної підготовки, творчими можливостями.

Звичайною практикою для будь-якої стратегічно мислячої компанії є регулярне складання програм навчання та підвищення кваліфікації робочої сили. Так, компанія «Shell» (США) витрачає щороку на такі програми понад 500 млн. дол. і має віце-президента з питань нагляду за навчанням і підготовкою працівників. У цілому бізнес США витрачає щороку понад 35 млрд. дол. на програми навчання працівників з відривом від виробництва.

Розвиток кадрового потенціалу не можливий без системи вищої освіти. На сьогодні в Україні працює 861 вищий навчальний заклад, тільки III та IV рівня акредитації – більше 350, університетів в нашій країні більше, ніж в Польщі, Італії,

Німеччині та Бельгії разом узятих. Вони готують юристів, економістів, менеджерів, але останнім часом з'явилася серйозна проблема з підготовкою викладачів. Ситуація дійшла до того, що в 9 областях ліквідовано педагогічні університети.

Розвиток кадрового потенціалу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі у сфері зайнятості, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3 – 5 років.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 – вищої [3, 52]. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Розвиток робочої сили – це набуття працівником нових компетенції, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї мети 10 % фонду заробітної плати.

Інвестиції в людину – це капіталовкладення, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. З позиції роботодавця цілями безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. З точки зору найманого працівника – це підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та набуття нових знань, умінь як у сфері діяльності, так і поза нею.

Ключовим моментом у професійному розвитку є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює ерудицію, зміцнює впевненість у собі.

Основними напрямками кадрового розвитку вважаються: первинне навчання із урахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи; навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями пер-



соналу; навчання з метою підвищення загальної кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації; навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Згідно з законом України «Про освіту» система безперервного навчання кадрів набуває великого значення. Ця система дозволяє організовувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх протягом усього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення. Слід зазначити, що кадровий розвиток може забезпечуватись застосуванням різних форм роботи: відвідування короткотермінових курсів; вечірнє навчання; участь у громадських організаціях; відвідування підприємств-партнерів; читання літератури; заочні курси; участь у семінарах; нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професій.

Досвід країн із розвинутою ринковою економікою свідчить, що держава, беручи на себе основний фінансовий тягар щодо підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості шляхом взаємодії держави та підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення створення інформаційної та правової інфраструктури. Щодо первинної професійної підготовки молоді, то державні органи в першу чергу стимулюють активність підприємств за допомогою прямого фінансування внутрішніх систем навчання. Так, наприклад, при навчанні молоді 16 – 18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80% витрат підприємств. Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про чергування процесу теоретичної підготовки в начальному закладі з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Такий активний контроль підприємств за навчальним процесом обумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутрішньофірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від податку (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто відповідності підготовки встановленим стандартам). У західноєвропейських країнах одним із джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств.

Професійне навчання дає можливість вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та дохід на душу населення.

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена певними факторами: упровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей; виходом на ринок із високим рівнем конкуренції.

Одним із елементів формування кадрового потенціалу є планування трудової кар'єри працівників. Як свідчить зарубіжний досвід, необхідно планувати ділову кар'єру з моменту прийняття працівника на роботу до його звільнення. Розрізняють два види кар'єри: професійну та внутрішньоорганізаційну. Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі свого трудового життя проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійний ріст, підтримання індивідуальних професійних здібностей і, нарешті, вихід на пенсію. Усі ці стадії працівник може пройти послідовно в різних організаціях. Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації. Вона може бути: вертикальною – піднімання на вищий ступінь структурної ієрархії; горизонтальною – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми тощо). Окрім того, до горизонтальної кар'єри відносять також розширення або ускладнення завдань у межах сходинок, на якій перебуває працівник, з відповідною зміною винагороди. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довгостроковий періоди, а й результати, яких він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Однією з форм розвитку кадрового потенціалу, зокрема керівного складу, є створення кадрового резерву на заміщення вакантних посад.

Резерв керівних кадрів – це певна група працівників, які відібрані для просування на керівні посади за результатами оцінювання їхніх професійних знань, умінь і навичок, ділових і особистих якостей. Формування кадрового резерву повинно забезпечувати своєчасне заміщення вакантних посад новими працівниками, сталість управління організацією та її структурними підрозділами; призначення на посади компетентних, здібних працівників; навчання претендентів на посади; постійне накопичення ними необхідного досвіду на новій для них посаді.

Аналіз розвитку кадрового потенціалу містить в собі оцінку зовнішніх та внут-

рішніх факторів. Результатом аналізу зовнішніх факторів розвитку кадрового потенціалу свідчать, що: демографічні фактори негативно впливають на трудовий потенціал, що обумовлено зниженням чисельності населення України, яке відбувається на фоні негативного природного руху; соціальні фактори неоднозначно впливають на трудовий потенціал: на фоні підвищення рівня та якості освіти населення України спостерігається зниження культурного рівня і недостатній розвиток соціальної інфраструктури; економіко-правові і науково-технічні фактори в цілому сприятливо впливають на розвиток трудового потенціалу: збільшуються номінальні та реальні доходи населення, середньомісячна заробітна плата; має місце зростання реального ВВП, обсягів промислового виробництва і сільськогосподарської продукції.

Внутрішні фактори розвитку кадрового потенціалу включають: виробничий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний, інформаційний і соціально-культурний потенціали.

Комплексний аналіз трудового потенціалу підприємства повинен базуватися на детальних показниках, що його характеризують. Аналіз існуючих підходів до оцінки трудового потенціалу свідчить, що трудовий потенціал оцінюється такими кількісними показниками: чисельність робочої сили, віковий склад, структура робочої сили, показники руху робочої сили (плинність кадрів), показники використання робочого часу (простої, неявки), показники ефективності праці (трудомісткість продукції, продуктивність праці), рівень заробітної плати та ін. Однак об'єктивна оцінка кадрового потенціалу повинна ґрунтуватися на розширеній системі показників, до складу якої входять не тільки кількісні, але й якісні показники. До них можна віднести: фізичний потенціал робочої сили (показники здоров'я), кваліфікаційний потенціал (освіта, кваліфікація, трудова мобільність), культурно-моральний потенціал (соціальні норми, загальний культурний рівень особистості), соціально-психологічний потенціал (відповідальність, рівень дисципліни), інтелектуальний потенціал (аналітичне мислення), інноваційний потенціал (здатність генерувати конкурентоспроможні ідеї, ініціатива, здатність до сприйняття нової інформації).

Метою формування кадрового потенціалу є забезпечення його безперервного розвитку на основі поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і часткових потенціалів зі стратегією та цілями розвитку вітчизняного ринку праці та соціально-трудова відносин в цілому, забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивованості, формування стабільної структури персоналу, забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту, умов праці, виду зайнятості, можливості професійного просування, узгодження виробничих і соціальних завдань.

Підходи до визначення вартості кадрового потенціалу прийнято поділяти на

витратний – вартість кадрового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат (підприємства, держави) на його формування; доходний – вартість кадрового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку (підприємства), що генерується використовуваною працею, і в разі, якщо показники ефективності підприємства перевищують середньогалузеві.

Ефективність використання кадрового потенціалу можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями. Причому ефективність використання кадрового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства; по-друге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією кадрового потенціалу.

Виділяють три основні системи критеріальних показників ефективності:

1) система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства, яка включає показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, строк окупності інвестицій, рентабельність інвестицій і ін.;

2) система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка включає показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу;

3) система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка включає показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на 1 працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці.

Комплексний показник ефективності розраховується шляхом підсумовування окремих показників, заснованих на тій чи іншій системі критеріїв. Окремі показники визначаються за результатами виконання планових (проектних) економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість того чи іншого показника в загальній сукупності критеріїв ефективності.

Сучасні вітчизняні та світові тенденції у сфері формування та розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін у сфері зайнятості тяжіють, з одного боку, до максимального розкриття та використання внутрішнього потенціалу підприємства, із паралельним зменшенням або повною відмовою від залучення зовнішніх агентів навчальних послуг, а з іншого – до використання новітніх Інтер-

нет-технологій та спеціалізованого програмного забезпечення. Тому серед теперішніх найбільш актуальних форм розвитку кадрового потенціалу слід відзначити організацію різноманітних заходів з обміну інформацією між співробітниками підприємства та застосування новітніх Інтернет-технологій, спеціалізованого програмного забезпечення у поєднанні з відповідними тренінгами.

Позитивним у цьому розумінні є досвід компанії «МТС-Україна», яка завдяки збалансованій структурі та використанню внутрішніх джерел не вдавалася до скорочення своїх співробітників із початком кризи і, відповідно, не зменшувала видатки на розвиток своїх працівників. Головними формами роботи з персоналом залишаються зовнішні та внутрішні тренінги, наставництво, корпоративні заходи з обміну досвідом. Компанія «АВТ Баварія» найголовнішим своїм завданням бачить збереження найкращих кадрів за будь-яких умов, для чого підтримує різноманітні навчальні програми персоналу, серед яких домінують корпоративний MBA та стажування в провідних філіях компанії. Слід також зазначити, що завдяки розвитку комунікаційних технологій сучасні компанії отримали можливість здійснювати дистанційне навчання свого персоналу як за часовою ознакою, так і за географічною. Таке навчання проводиться у форматі асинхронного навчання або аудіо- чи відеоконференцій. Асинхронне навчання передбачає, що контакт між викладачем і учнем здійснюється із затримкою в часі, що розраховано на індивідуальну швидкість навчання. Аудіо/відеоконференція як форма навчання передбачає поєднання всіх учасників, що територіально знаходяться в різних місцях, з єдиним центром, за допомогою телефонного або відеозв'язку.

Вищенаведені технології дистанційного розвитку робочої сили стають дедалі популярнішими завдяки своїй економічності, оскільки вони дають можливість замовляти навчальні програми від провідних тренерів, не витрачаючи кошти на їхнє командировання до місця проведення занять. Окремо слід виділити такий новий вид навчальних технологій, як соціальні медіа, що стали особливо актуальними для розвитку кадрового потенціалу в умовах економічної кризи завдяки їхній економічності, загальнокорпоративній доступності, відкритості, швидкій передачі інформації, зняттю географічних обмежень. Соціальні медіа являють собою сукупність інструментів Інтернет-середовища, основною метою застосування яких є здійснення у глобальній мережі спілкування, обміну інформацією та досвідом з різних галузей знань. До соціальних медіа належать професійні, корпоративні, навчальні портали, медіа-об'єкти, блоги.

Таким чином, можна констатувати, що проблема формування кадрового потенціалу являє собою системний процес взаємодії держави, підприємства та найманого працівника, які в рівних умовах беруть участь у нарощуванні фізичних параметрів робочої сили, її професійно-кваліфікаційних характеристик, інтелектуального потенціалу, соціально-психологічних параметрів, інноваційного потенціалу та ін.

Актуальним є створення такого інноваційного середовища у сфері зайнятості, яке б визначало суспільний статус людини, несамперед, рівнем освідченості, набути-ми знаннями та умінням застосовувати їх на практиці. При цьому пріоритетним є створення можливостей для розвитку інтелекту власного народу, впровадження не просто інновацій, а саме вітчизняних інновацій. Орієнтиром при цьому мають бути національні системи науки, освіти, їхня інтеграція та зміцнення зв'язків з виробництвом та сферою послуг.

Важливою складовою формування кадрового потенціалу є освітній потенціал, який передбачає формування конкурентоспроможної робочої сили за рахунок її навчання протягом усього трудового життя як у межах підприємства, так і поза ним. У питаннях формування кадрового потенціалу важливою є система матеріального та нематеріального стимулювання робочої сили через гідну заробітну плату, розвиток трудової кар'єри робочої сили. Демографічні параметри вітчизняної робочої сили гальмують та загострюють проблему формування кадрового потенціалу в нашій країні. Визначальним інноваційним чинником і, разом із тим, обов'язковою компонентою кадрового потенціалу є людський інтелект у суспільному, колективному чи індивідуальному проявах. Для його піднесення необхідно розгортати інноваційні процеси в цілому. Перспективою у питаннях формування кадрового потенціалу в Україні має стати інтелектуальний капітал, який, використовуючи індивідуальні переваги, сприятиме гнучкості та мобільності ринку праці і слугуватиме основою конкурентоспроможності вітчизняної робочої сили.

### **3.2. Модернізація механізму регулювання соціально-трудових відносин**

Загальновідомо, що соціально-трудові відносини (далі – СТВ) – це відносини між працівниками, роботодавцями та державою в ході використання праці та її результатів, спрямовані на задоволення соціальних та економічних потреб та інтересів кожного з учасників цих відносин. Узагальнено можна сказати, що в цілому потреби та інтереси основних суб'єктів СТВ проявляються насамперед через прагнення досягти певних трансформацій ринку праці, які помітно змінюють становище в суспільстві окремої людини, груп людей і через ці зміни чинять істотний вплив на задоволення їх потреб. Про стан реалізації економічних інтересів суб'єктів СТВ свідчать індикатори соціальної та економічної нерівності між членами суспільства; рівня економічної та соціальної мобільності, наближення суспільства до ідеалу «однакових можливостей», «рівних стартових умов»; оптимальності кількісно-якісних пропорцій структури суспільства, необхідних для прогресивного розвитку економіки тощо.

Ефективність і збалансованість реалізації економічних інтересів найбільш численної групи суб'єктів СТВ – найманих працівників – багато в чому визначається місткістю легальної сфери прикладання праці; гарантіями роботи, соціального захищеністю, а також наявністю інших складових гідної праці (див, напр., [43]), яка передбачає адекватний дохід і означає нові перспективи з погляду економічного й соціального розвитку, нові можливості, за яких зайнятість, дохід і соціальна захищеність можуть бути досягнуті без компромісу між правами працівників і соціальними стандартами. Очевидно, що значна частина економічних інтересів найманих працівників, має реалізуватися на підприємствах, за місцем основної трудової діяльності, де здійснюється відтворювальний процес, розвиваються продуктивні сили і виробничі відносини. Разом з тим, саме в практиці управління підприємствами криються численні перешкоди щодо реалізації цих інтересів працівників. Якщо у роки ринкової перебудови головним завданням бізнесу в сфері СТВ було налагодження відносин з найманими працівниками і пошук консенсусу (що запобігає трудоресурсним втратам, і отже, є передумовою максимізації прибутку), то в умовах глобалізації ключовим пріоритетом роботодавців стало зростання конкурентоспроможності на основі інтенсифікації праці та глибинного даунсайзингу шляхом корпоративних скорочень значного числа постійних працівників компанії, приховування фактів наймання на роботу та тіньової оплати праці, скорочення інвестицій у внутрішньовиробниче професійне навчання та охорону праці, зміни у структурі оплати праці у напрямі зменшення її фіксованої частини і зростання варіативної, що є латентною ознакою зменшення обсягу нарахованої заробітної плати переважній більшості працівників та перерозподілу фонду заробітної плати на користь окремих категорій персоналу тощо.

Разом з тим, відсутнє належне підґрунтя для реалізації базового економічного інтересу найманих працівників і у державному секторі економіки внаслідок багатьох вад диференціації посадових окладів (ставок заробітної плати) в Єдиній тарифній сітці; відсутністю безпосередньої залежності рівнів оплати праці від змісту, складності, результативності та ефективності праці; забюрократизованості й суперечливості оплати праці держслужбовців; низького рівня базового посадового окладу та низьких розмірів заробітної плати службовців нижчої та середньої ланки, неадекватних високій відповідальності та напруженості праці тощо.

Як переконливо обґрунтували С.Мельник та Н.Гаєвська, малозабезпеченими є ті працівники, рівень оплати праці перебуває в межах до 1,5-2 прожиткових мінімуми [18, 17–18]. Якщо оцінювати з цих позицій середньомісячну заробітну плату, то в середньому по економіці в грудні 2011 р. заробітна плата перевищувала 2 прожиткових мінімуми усього у 1,52 рази, у травні 2012 р. – у 1,38 рази. Зокрема, у таких видах економічної діяльності, як сільське господарство, мисливство та

пов'язані з ними послуги, рибальство, рибництво, діяльність готелів та ресторанів оплата праці нижча від верхньої межі малозабезпеченості, а таких соціально значущих, як освіта, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги, перевищує її на 10-15%. Навіть у промисловості, де середня заробітна плата завжди вища за відповідний середньоукраїнський показник, низка видів промислової діяльності, зокрема, тих, котрі впливають та стан насичення споживчого ринку товарами вітчизняного виробництва і приносять «швидкі» гроші, – текстильне виробництво; виробництво одягу, хутра та виробів із хутра, виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів, мають середню заробітну плату 0,8–0,9 від верхньої межі малозабезпеченості. Трохи кращі позиції мають виробництво машин та устаткування та виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування (основа інноваційної модернізації економіки), але й у них заробітна плата нижча не лише від середньої по промисловості, а й від середньої по Україні. Навпаки, найбільш оплачуваними за останнє десятиріччя є працівники авіаційного транспорту, фінансових установ та підприємств із добування паливно-енергетичних корисних копалин, виробництва коксу, продуктів нафтопереробки, розмір оплати праці в яких перевищує середній по економіці у 1,5–3,3 рази. Зазначене свідчить про перерозподіл заробітної плати на користь акумулюючих ренту, орієнтованих на експорт видобувних галузей та фінансово-кредитної сфери і призводить до відтоку кадрів із галузей, які є основою інноваційного розвитку економіки та відтворення людських ресурсів України. При цьому на ринку праці України зростає розрив між рівнями середньомісячних заробітних плат. Після деякого зниження диференціації заробітної плати у 2006-2007 рр. вона знову почала зростати і за результатами 5 місяців 2012 р. за видами економічної діяльності він склав 6,63 рази, за видами промислової діяльності – 3,53 рази (див. рис. 3.1).

Іншою специфічною тенденцією українського ринку праці є поступове зростання асиметрії в оплаті праці. Якщо оцінити ступінь істотності асиметрії, то можна констатувати, що асиметрія заробітної плати в регіональному розрізі та розрізі видів економічної діяльності має хронічний загрозливий характер.

Більш глибокі уявлення щодо задоволення економічних інтересів найманих робітників надає аналіз структури чисельності працівників за розмірами нарахованої заробітної плати. Застосування зазначеного вище підходу дало змогу визначити, що протягом останнього десятиріччя в економіці України малозабезпеченими є 42–46% працівників. Причому починаючи з 2009 р., тобто у роки кризи та післякризові, кількість питома вага малозабезпечених працівників зросла з 42,9% у грудні 2008 р. до 45,8% у березні 2012 р. Попри те, що законодавством заборонена виплата меншої заробітної плати, ніж законодавчо встановлена мінімальна, за даними Державної служби статистики, загалом по економіці 5,9% працівників



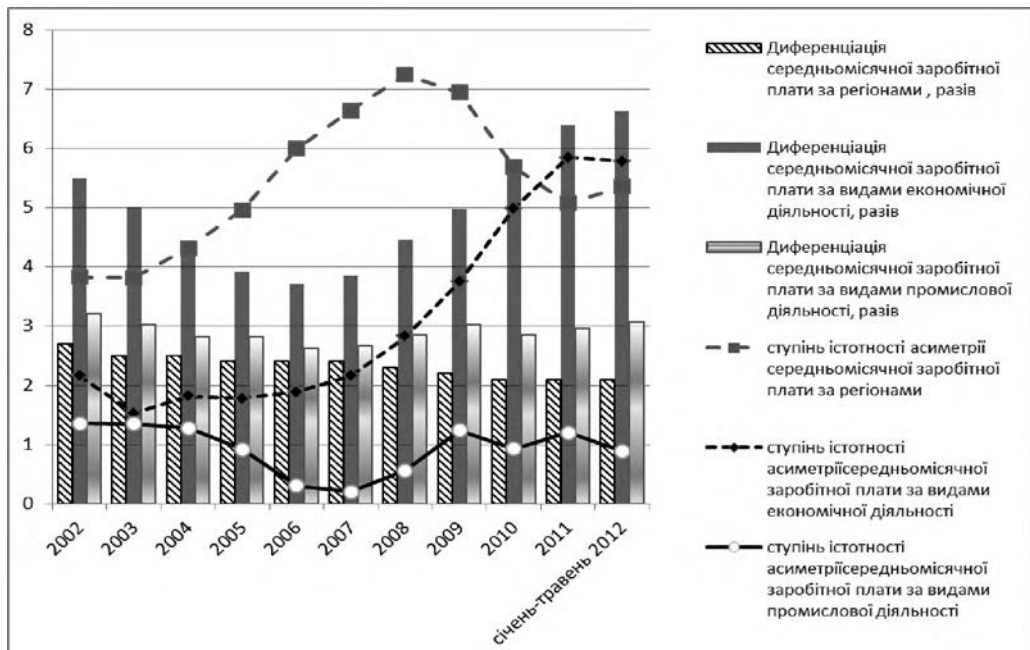


Рис. 3.1. Параметри асиметрії середньомісячної заробітної плати

Джерело: розраховано автором за [5].

отримали у березні 2012 р. заробітну плату на рівні прожиткового мінімуму для працездатної особи.

Рейтинг видів економічної діяльності за часткою малозабезпечених працівників цілком логічно співпадає з рейтингом цих видів за рівнем заробітної плати: якщо середня заробітна плата низька, то відповідно, у значній частини працюючих звужені можливості задовольняти основні, у тому числі більш високі та складні, соціально-культурні потреби. Так, за даними Державної служби статистики, у березні 2012 р. 85,1% працівників рибальства, рибицтва були малозабезпеченими, 71,8% – сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг; 73,7% – готелів та ресторанів. НА відміну від них, на підприємствах добування паливно-енергетичних корисних копалин таких працівників усього 9,6% (ВЕД – традиційний лідер в економіці), у фінансових установах – 24,1%, транспорту – 26,0 малозабезпечених працівників. Окремо виділяємо найбільш важливі для модернізації економіки та людського розвитку України галузі: у виробництві машин та устаткування до малозабезпечених можна віднести 34,9%, у виробництві електричного, електронного та оптичного устаткування – 42,7%; в освіті – 49,4%; у охороні здоров'я – 59,4%.

Найкраще задовольнити власні економічні інтереси можуть працівники м. Києва – за даними на 03.2012 р., серед них малозабезпечених усього 35,8% (див. рис. 3.2.). Роль регіону – хронічного центрального аутсайдера за цією ознакою почергово виконують Тернопільська область (на кінець 2006 р. – 58,5%; 2007 р. – 57,9%; 2011 р. – 57,2% та у березні 2012 р. – 58,1% малозабезпечених працівників) та Чернігівська область (на кінець 2008 р. та 2010 р. – відповідно 56,8% та 55,5%).

Стан реалізації економічних інтересів найманих працівників виглядає іще гіршим, якщо використати критерії експертів ООН, згідно яких гарантований мінімум для забезпечення відтворення трудового потенціалу країни має становити не менше 3 дол. США на годину: в Україні станом на березень 2012 на звужене відтворення робочої сили приречені 82,8% штатних працівників, тобто основна маса легально зайнятих. За цим критерієм відсутні можливості для повноцінного життя 92,7% працівників Тернопільської області, 91,7% – Херсонської, 91,3% – у Чернігівській та Чернівецькій. У рибальстві, рибництві таких працівників 98,6%, у сільському господарстві, мисливстві та пов'язані з ними послугах – 95,4%. Найкраще виглядає сфера зайнятості м. Києва, однак і тут 68,6%, тобто більше половини працівників є малозабезпеченими; серед видів економічної діяльності – фінансова, де трудяться 56,9% малозабезпечених працівників.

Можна зробити висновок щодо поляризації сфери оплати праці в Україні, і всупереч покращенню низки параметрів людського розвитку набирають сили тренди поляризації працюючого населення за рівнем забезпечення економічних інтересів, і значить – за можливостями відтворення робочої сили та розвитку людського капіталу. Тенденція поляризації в оплаті праці властива практично усім високорозвиненим економікам в постіндустріальній фазі їх розвитку. Однак на відміну від високорозвинених країн, де вона пояснюється зростанням ролі ефективності, інформаційної чи інноваційної місткості й складності праці, українська специфіка диференціації заробітної плати обумовлена майже виключно позиційними координатами робочих місць серед видів економічної діяльності. Таке зростання нерівності у розподілі доходів є, на думку відомого й авторитетного фахівця А.Колота, чи не найбільш значущою причиною дестабілізації соціально-трудової сфери і загрозою згуртованості [11, 21], тобто загрозою існування продуктивного соціального капіталу.

Серед інших макроекономічних умов, які прямо або опосередковано підсилюють поляризацію, слід виділити систему оподаткування трудових доходів, застосування якої спричинило надмірний податковий прес на невисокі доходи, диференціацію заробітної плати, що скорочує джерела перерозподілу доходів на користь незаможних громадян, обмежує купівельну спроможність трудових доходів населення, а значить, і відтворення робочої сили. Отже, в нинішніх умовах тиску ринку праці, коли найманий робітник виявився беззахисним перед сваволею робо-

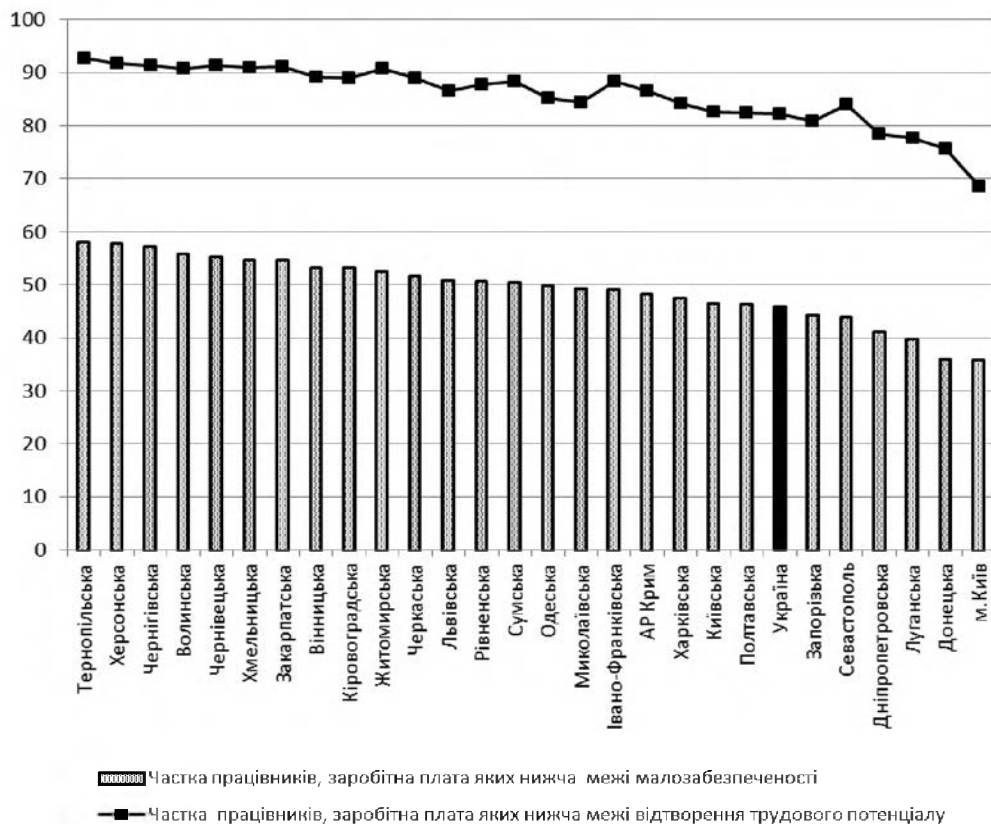


Рис. 3.2. Регіональний розріз рівня малозабезпеченості працівників (за станом на березень 2012 р, у%)

Джерело: розраховано автором за [5].

тодавця – (як приватного, так і державного), підвищеної експлуатації робочої сили за рахунок заниженої оплати праці та економії на умовах праці, заробітна плата як найважливіша економічна категорія не виконує свої функції і для більшості найманих працівників перетворилася на невелику і негарантовану соціальну виплату, що не дозволяє реалізувати їх базовий економічний інтерес.

Однак навіть в умовах критично урізаної компенсації за трудову діяльність отримати легальне робоче місце в економіці стає все суужніше – ринок праці все ще потерпає від наслідків світової фінансової кризи, тобто по суті відсутнє належне підґрунтя стабільної зайнятості – джерела отримання трудових доходів. Попри поступове скорочення рівня безробіття, зростання обсягів та рівня зайнятості, на-

вантаження на одне вільне робоче місце (вакантну посаду), обсягів та рівня працевлаштування незайнятих громадян Державною службою зайнятості, більшість з цих показників все ж не досягнули рівня 2008 р., коли ринок праці вже зазнав впливу світової фінансово-економічної кризи (див.табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Динаміка основних показників функціонування ринку праці**

	2000	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6
Зайняте населення у віці 15-70 років у % до населення відповідної вікової групи	55,8	59,3	57,7	58,5	59,2
Зайняте населення працездатного віку у % до населення відповідної вікової групи	64,5	67,3	64,7	65,6	66,5
Безробітне населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років у % до ЕАН відповідної вікової групи	11,6	6,4	8,8	8,1	7,9
Безробітне населення (за методологією МОП) працездатного віку у % до ЕАН відповідної вікової групи	12,4	6,9	9,6	8,8	8,6
Структура економічно неактивного населення, % за причинами неактивності, у т.ч.:					
зайняті в домогосподарстві, перебувають на утриманні	11,6	17,7	18,6	19,5	20,8
зневірені	4,6	1,1	1,5	1,3	1,0
вважають, що немає підходящої роботи	...	0,5	0,7	0,6	0,6
Кількість незайнятих громадян, які скористалися послугами державної служби зайнятості, в цілому за рік, тис.осіб	2744,1	2500,7	2143,3	1847,4	1855
З них працевлаштовано, тис.осіб	597	1084	702,7	744,5	762,7
З них працевлаштовано у% до тих, які перебували на обліку	21,8	43,3	32,8	40,3	41,1
Навантаження незайнятого населення на одне вільне робоче місце, вакантну посаду, на кінець року, осіб	17	10	8	9	8
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	13678	11390	10653	10758	10556
Частка штатних працівників підприємств, установ, організацій, де мали місце колективні трудові спори (виробничий та територіальний рівні), у загальному числі штатних працівників, %	x	1,95	1,49	1,09	1,22

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт обороту робочої сили по звільненню у % до середньооблікової кількості штатних працівників	25	32,8	28,7	28,1	30,9
Індекси ВВП до попереднього року, %	105,9	102,3	85,2	104,1	105,2
Динаміка продуктивності (до попереднього року), %	105,2	102,0	88,8	103,8	104,8
Динаміка обсягів зайнятості, %	100,6	100,3	96,3	100,4	100,3
Динаміка реальної заробітної плати, у % до попереднього року	99,1	106,3	90,8	110,2	108,7

Джерело: [23].

Розвиток НТР та поширення впливу глобалізації на українську економіку обумовили імплементацію в національну практику трудових відносин нових гнучких форм зайнятості та адекватне зростання обсягів короткострокової та неформальної/атипової зайнятості з одночасним погіршенням умов найму відповідних категорій працівників (частково зайняті; тимчасові працівники; особи, які працюють за строковими контрактами; які виконують субпідрядні роботи; фриленсери тощо). Статистичні дані свідчать, що від часу відновлення економічного зростання (2000-2011 рр.) процеси перерозподілу робочої сили між секторами економіки виявляють прогресуючу тенденцію її деформалізації.

Скорочується середньооблікова кількість штатних працівників (77% у 2011 р. проти 2000 р.); основна маса робочої сили не має постійного місця роботи, циркулюючи між різними джерелами зайнятості, яка переважно є неформальною та має випадковий і репродуктивний характер і зосереджуючи матеріальні інтереси значної частини найманих працівників, обмежує їх можливості до повноцінного соціального страхування та підстави для отримання від держави хоча б мінімально необхідних соціальних послуг.

В унісон з цією тенденцією зростає інтенсивність обороту робочої сили (коефіцієнт обороту робочої сили у 2000 р. склав 45% у 2000 р. проти 59,5% у 2011 р.), не обумовлена відповідним рухом робочих місць. Нині Україна випереджає більшість постсоціалістичних країн Європи: професійний стаж роботи в межах окремої фірми нині в українській економіці скоротився за останнє десятиріччя на 1,5-2 роки (тобто 5,5-6 років) проти 10-12 років у високорозвинених країн ЄС чи Америки. Таке позбавлення мобільності робочої сили суперечить трудовим нормам, спрямованим на стабілізацію зайнятості й означає, що робоча сила в українській економіці має недостатні за міжнародними параметрами запаси соціального капіталу.

Про системність і усталеність деструктивних явищ в процесах формування трудової поведінки, різноспрямованість згенерованих ними кумулятивних ефектів щодо ринку праці України та її регіонів свідчать тренди зсувів у структурі економічно неактивного населення, а саме: майже двократне зростання у період 2000-2011 рр. питомої ваги осіб, що зайняті в домогосподарстві та перебувають на утриманні, а також майже чотирикратного скорочення частки зневірених. З-поміж інших пояснень таких трендів вважаємо доцільним виокремити наступні. По-перше, це є констатацією зниження у зневірених осіб з числа економічно неактивного населення залишків ілюзій щодо можливості працевлаштуватися офіційно та отримати належний компенсаційний пакет. Усвідомлюючи усталеність в економіці країни практики переміщення робочих місць з легальної сфери прикладання праці в тіньову, наступу бізнесу на трудові права найманих працівників та зменшення їх соціальної захищеності, зневірені особи змушені прийняти нові «правила гри». По-друге, межа і відмінності між альтернативами задоволення базових потреб і відповідно економічних інтересів «робота за наймом за умов низької оплати праці, соціальної незахищеності на платформі неформальної зайнятості, епізодичного фрилансерства» vs «праця в домашньому господарстві» для частини працездатного населення є несуттєвими і умовними, і все більше осіб обирають працю вдома. Тобто відбувається поступове, але неухильне заміщення вищих потреб суспільно-корисної трудової діяльності – нижчими. Як застерігає проф. Т. Заяць, ступінь цього спрощення, що інколи наближається до прямої деградації (що має місце нині в окремих прошарках працездатного населення – авт.), є небезпечним з соціальної точки зору [6, 279]. Наразі системні недоліки функціонування СТВ відбилися й на пропорціях структури доходів населення, в якій питома вага заробітків від трудової діяльності складає менше половини, і лише незначною мірою перевищує частку соціальних виплат з бюджету (див.табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Структура доходів населення України,%

	2000	2008	2009	2010	2011
1. Заробітна плата	43,4	43,3	41,9	41,7	41,7
2. Прибуток та змішаний дохід	19,2	15,5	14,6	14,6	15,9
3. Доходи від власності	2,6	3,4	3,9	5,2	5,4
4. Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	34,9	37,8	39,6	38,5	37,0

Джерело: [27].

Це статистично підтверджує, що в українській економіці, яка орієнтується на низькі стандарти вартості робочої сили, заробітна плата не є визначальним і пріо-

ритетним джерелом життєвих ресурсів і основою добробуту переважної більшості працюючого населення.

Підпорядковане, другорядне значення особистих та колективних ЕІ найманих працівників, їх невіршеність, ігнорування та економічна залежність в сфері оплати праці внаслідок зниження заробітної плати, соціальних гарантій є ознаками усталеного поширення соціального демпінгу на ринку праці в Україні. Такий стан соціально-трудова відносин посилює невизначеність найманих працівників щодо належної оцінки їх праці, і тому – руйнує зацікавленість в ефективній трудовій діяльності, професійному зростанні та довготривалому стажі роботи на конкретному підприємстві, породжує необов'язковість у виконанні виробничих обов'язків, знижує продуктивність праці, призводить до розвитку т. зв. «неформальних» відносин серед персоналу та формування в трудовому колективі конфліктного потенціалу, тобто є продукуюче протистояння соціальних капіталів роботодавців та найманих працівників. Проведений нами порівняльний аналіз динаміки ВВП, рівня зайнятості та безробіття, продуктивності зайнятості та заробітної плати штатних працівників в економіці України дав змогу зробити висновок, що тенденції у взаємозв'язку «зайнятість – доходи» носять дисонансний характер і часто не співпадають з ринковими формами поведінки суб'єктів господарювання. Отже, отримані підприємцями внаслідок активної імплементації соціального демпінгу в практику управління короткострові поточні переваги створюють перешкоди для забезпечення їх же довгострокових економічних інтересів та досягнення перспективної конкурентоспроможності бізнесу.

Аналізуючи ефекти соціального демпінгу щодо економічних інтересів держави як суб'єкта СТВ, слід насамперед підкреслити, що така практика СТВ зменшує рівень безробіття, стримує скорочення робочих місць чи їх перенесення у тіньовій сектор економіки, тобто сприяє легальній зайнятості населення, є потужним антикризовим демпфером для вітчизняного товаровиробника і робить українські регіони (насамперед, депресивні), привабливими для іноземного капіталу. Однак ці позитиви повністю нівелюються тими гострими соціальними проблемами, котрі породжує соціальний демпінг, та які є руйнівними для України: трудомісткі інтенсивні технологічні процеси, поєднані з низькою оплатою праці, вигідні для виробництва лише окремих видів послуг та продукції; соціальний демпінг мультиплікативно посилює економічну диференціацію українських регіонів, закріплюючи спеціалізацію депресивних територій на трудомістких застарілих виробництвах. Інтенсивне поширення масштабів соціального демпінгу в сфері праці одночасно сприяє вимиванню інтелектомістких робочих місць, які вимагають високої кваліфікації, та деіндустріалізації економіки країни, скорочує обсяг податкових надходжень, що використовуються в інтересах усіх членів суспільства; обмежує платоспроможний попит суспільства та, відповідно – внутрішній ринок;

зменшує і так вже низький рівень пенсійного забезпечення; в умовах обмеженості матеріальних ресурсів обумовлює збільшення бюджетних витрат на потреби соціальної допомоги, зменшуючи її ефективність (лише 23% соціальних виплат та всіх соціальних виплат потрапляють до уразливих категорій населення [34]); через диспропорції трудових доходів посилює соціальну нерівність щодо нагромаджень, житлової забезпеченості, споживання соціально значимих благ і послуг, стану здоров'я й рівня освіти; створює сприятливе середовище для формування безробіття, бідності, ексклюзій окремих груп населення («нових бідних», зони застійної бідності), тобто для дестабілізації, руйнування якості та можливостей розвитку трудового потенціалу за багатьма ознаками тощо.

На фоні цього виглядає невиправдано низькою участь держави у пріоритетних напрямках регулювання ринку праці щодо забезпечення економічного розквіту нації, розширеного відтворення інтелектуального капіталу, реалізації програми довготривалих конкурентних переваг країни у світовому просторі. В Україні, де держава зазвичай відігравала домінуючу роль у регулюванні соціально-трудомих відносин, сформувалася чітка тенденція до визначеного ослаблення державних регулюючих впливів. Разом із тим, процес ототожнення суспільних економічних інтересів з державним, а останнього – з груповим інтересом правлячої еліти – партійно-державної бюрократії створив умови для першочергового задоволення саме останнього інтересу, що звужує економічну базу реалізації державної соціальної політики.

Отже, внаслідок деформацій чинного механізму регулювання СТВ в економіці України сформувалась самовідтворювальна система продукування деструктивного соціального капіталу, що в свою чергу закладає основи для звуженого відтворення робочої сили в кожному його наступному циклі, протистояння основних суб'єктів СТВ та загроз соціального вибуху, обмежує соціальну базу (а значить – і підтримку суспільства) модернізації економіки, яка передбачає, серед інших, і соціально несхвальні реформи та в цілому гальмує інноваційний поступ країни. Відтак можна погодитися з висновком, що соціально-трудомих відносини, як реально існують в економіці України, більш адекватно відображають нову розстановку сил, місію соціальних партнерів, утім вони не забезпечують гармонізацію інтересів провідних сил суспільства та не створюють найбільш сприятливі передумови для стійкого розвитку соціально-трудомих сфери та економіки в цілому [25, 8].

З іншого боку, соціальний демпінг, соціальна девальвація, зростання диспропорції у трудових доходах та відтворення знедоленості є, за Р.Пребішем [22, 21, 22, 116; 41], ознаками периферійного капіталізму, безвихіді суспільного розвитку, що загрожує перетворенню України на типову країну третього світу. Пролонгація зазначених трендів розвитку СТВ породжуватиме ланцюгову реакцію подальшого скорочення соціального капіталу, а у довгостроковому плані економіка країни



знаватиме нестачу не лише технологічних навичок, систем високопрофесійного навчання й підготовки, а й сталої соціальної бази підтримки динаміки розвитку, необхідної для модернізації економіки та стійкого економічного зростання, що свідчить про існування загроз і звуження можливостей забезпечення реалізації національних економічних інтересів, виразником яких є держава.

Отже, інструментарій чинного механізму регулювання СТВ, який успішно використовувався у епоху ринкової трансформації економіки, нині стає не лише неефективним, але й контрпродуктивним, зокрема, відносно формування соціального капіталу як розвитку сталої ефективної соціально орієнтованої економіки та розбудови демократичної держави.

Розглядаючи перспективи модернізації СТВ на інноваційно-інформаційних засадах крізь призму залежності цих відносин від цивілізаційного рівня соціально-економічної системи та закладеного в ній способу виробництва, принагідно підкреслити, що вони навряд чи будуть безпроблемними, оскільки:

*по-перше*, слід урахувати, що, як свідчить економічна історія високорозвинутих країн світу, суперечності індустріального суспільства залишаються властивими й інноваційному суспільству: телекомунікаційно-інформаційна революція трансформувала інвестиційну та управлінську політику приватного бізнесу, але не скасувала механізмів ринкової економіки. Понад те, вони поширюються, оскільки ринкові критерії в інформаційну епоху перетворюються на всепроникаючі;

*по-друге*, нинішня модернізація української економіки на інноваційно-інформаційних засадах має фундаментальний характер і торкається не лише індустріальної форми виробництва, а самої природи людської діяльності й характеру ціннісних орієнтацій індивіда. Відзначимо, що донині не існувало відмінностей подібного масштабу, оскільки в минулому всі суспільні структури ґрунтувалися на пануванні матеріальних інтересів, які визначали не лише закономірності поведінки господарюючих суб'єктів, але й джерела соціальних протиріч і конфліктів;

*по-третє*, сучасні інноваційно-інформаційні зміни, модифікуючи структуру мотивів діяльності, породжують у кожній людині потреби і бажання, що докорінно суперечать характерним для економічної епохи. В процесі переходу від переважаючого споживання матеріальних благ до домінуючого споживання різноманітних послуг потреби населення урізноманітнюються, що ускладнює проблему субординації їхніх інтересів;

*по-четверте*, інноватизація економіки, заснована на виробництві, поширенні й споживанні інформації, усуваючи існуючі протиріччя, неминуче породжує нові, що виникають не між класами, а між окремими індивідами та їх групами. Нинішня суспільна дезінтеграція відбувається в непомітних на перший погляд формах, однак це не знижує її потенціал. Соціальні катаклізми, що опосередковують інноваційно-інформаційні зміни економіки, можуть виявитися вкрай гострими й не-

безпечними внаслідок виникнення різких суперечностей новітнього, неекономічного змісту глибинних господарських і суспільних процесів, тенденцій розвитку відносин власності чи модернізації соціальної структури, з одного боку, та застарілими економічними формами, що зберігаються в новій, модернізованій економіці, з іншого.

Тому своєчасним і важливим є висновок А.Колота, що «світ праці» змінився на наших очах, що потребує кардинальних змін у структурі інститутів, які діють на цьому «полі» та інструментарії, яким вони мають володіти» [10, с.10]. У зв'язку з цим обґрунтування шляхів модернізації національної економіки важливо поєднувати з розробкою ефективного механізму регулювання СТВ, адекватного завданням переведення цих відносин у постіндустріальний формат, надання їм нової якості, створення інституційних умов забезпечення гідної праці, узгодження економічних інтересів суб'єктів СТВ, забезпечення продуктивної зайнятості, соціальної злагоди й стабільності на основі активізації соціального капіталу.

До основи обґрунтування напрямів модернізації механізму регулювання СТВ, а також складових цього механізму доцільно покласти структурно-функціональний аналіз, зміст якого складає вивчення ролі й місця в ньому структурних компонент – інструментів модернізації СТВ (структурний підхід) у комбінації з виконуваними ними функціями (функціональний підхід). У цьому плані з урахуванням наявних досліджень [напр., 16; 20] механізм модернізації СТВ можна розглядати крізь призму двох підходів:

- за першим, цей механізм являє собою узгоджену сукупність елементів, основних інститутів, форм, методів, важелів цілеспрямованого впливу, які забезпечують реалізацію завдань модернізації СТВ та які мають вхідні посилання і результуючу реакцію. За цим підходом механізм суб'єктивний за своєю природою, оскільки він містить і базисний економічний, і надбудовний неекономічний інструментарій;

- за другим підходом, це певна система способів і форм прояву об'єктивних суспільно-економічних законів, закономірностей і функцій в площині модернізації СТВ, які реалізуються через об'єкт-суб'єктні взаємозв'язки, взаємодії та взаємовпливи та які опосередковують ці відносини. З цієї точки зору механізм об'єктивний, оскільки він реалізує суть виробничих відносин, суть об'єктивних законів та функцій СТВ.

Напрями модернізації механізму регулювання соціально-трудова відносин слід досліджувати крізь призму:

- компонентної структури (компонент – лат. *component*, той, що складає – різновид, складова частина чогось, складник), яка акумулює упорядковану певним чином сукупність засобів управлінського, суб'єктивного впливу;
- функціональної структури механізму (функція системи (лат. *functio* – здійс-

нення, виконання) – діяльність, роль об'єкта в рамках деякої системи, робота, що виконується органом, організмом; роль, значення чого-небудь), що представляє собою складові, які спрямовані на забезпечення виконання аналізованим механізмом його визначених функцій.

Відтак, в основу побудови функціональної структури механізму регулювання соціально-трудових відносин мають бути покладені наступні функції та відповідні функціональні підсистеми (блоки).

1. *Нормативно-правова функціональна підсистема*, відповідаючи за виконання *регламентуючої функції*, має забезпечити регламентацію процесів модернізації, правову захищеність і обґрунтованість СТВ, їх адаптацію до змін в умовах економічного зростання та зростаючих потреб населення.

2. Така функціональна підсистема, як *організаційно-інституційна*, пов'язана з *інституціональною функцією*, спрямована на створення ефективних організаційних засад формування соціально-трудоий базис модернізації економіки та своєчасного регулювання ринку праці; а також організаційного забезпечення взаємодії усіх суб'єктів СТВ з метою їх модернізації.

3. *Фінансово-економічна функціональна підсистема передбачаючи реалізацію дистрибутивної функції*, зорієнтована на створення економічних умов відтворення простору ринку праці в необхідних пропорціях і масштабах як середовища модернізації СТВ, коригування руху робочої сили та робочих місць відповідно до поточного і перспективного сукупного попиту та сукупної пропозиції робочої сили.

4. *Функціональний блок соціально-економічного інструментарію* щільно пов'язаний з такими *функціями*, як *трудоресурсного забезпечення* (за якою механізм має сформувати умови розширеного відтворення робочої сили з бажаними характеристиками та структурою, забезпечити соціально прийнятний рівень вартості трудових ресурсів), та алокаційною (вплив на розподіл обмежених національних ресурсів та забезпечення соціально справедливого та соціально й економічно ефективного розподілу результатів ринкового розвитку)

5. *Соціалізаційна функціональна підсистема* відповідає за функції соціалізації, яка, будучи зорієнтованою на соціальний прогрес, передбачає забезпечення цивілізованим шляхом соціальної стабільності модернізації, соціально справедливого та соціально ефективного розподілу результатів модернізації та підтримку соціально прийняттого балансу економічних інтересів суб'єктів СТВ у процесі її здійснення, а також забезпечення їх соціально відповідальної поведінки.

У цьому плані ми вважаємо доцільним, з урахуванням позиції Р Мертона [1, 393–461], виокремлювати не лише явні, очікувані та передбачені, функції (спільні для обох механізмів), але і специфічні для кожного механізму латентні функції, але й функціональні альтернативи – дисфункції, обумовлені мінливими координатами визначеного соціально-економічного простору та часового діапазону, в яко-

му розгортається функціонування ринку праці, та які є джерелом соціальної нестабільності, напруженості та відхилення від бажаних траєкторій розвитку СТВ.

Якщо ж порівнювати побудову механізму регулювання СТВ в умовах модернізації економіки, тобто відповідного інноваційній моделі СТВ та чинного механізму ринково-адаптаційного характеру (див. табл. 3.3), то можна відмітити певну подібність, яка стосується інструментальної наповненості структурних компонент: новітній механізм має комбінувати новітні модернізаційні інструменти, носії інноваційності, з носіями наступності, спадковості, тобто поточними ринковими інститутами й інструментами регулювання цих відносин, які одночасно відповідають вимогам інноваційного розвитку та без збереження яких національна економічна система відторгне новітні засоби, мінімізуючи ефективність реформ. Що ж до особливостей кожного з механізмів, то вони зумовлені специфікою викликів і завдань етапу суспільно-економічного розвитку, яким відповідають імперативи кожної функціональної підсистеми.

Зазначене актуалізує безконфліктний, цивілізований шлях запобігання соціальним потрясінням та досягнення соціальної злагоди. У цьому плані для України корисним є запозичення досвіду сучасних європейських суспільств щодо розвитку різноманітних форм соціальної демократії, зокрема, соціального діалогу на ринку праці [9, 151-165], що сприятиме активізації соціального капіталу та досягненню соціальної справедливості як обов'язкової умови встановлення загального і міцного миру, що наголошено в преамбулі до Статуту МОП [26]. Підставним є твердження, що соціальність держави не в «гіперсоціальному» бюджеті, а в соціальному діалозі, здатному вплинути на формування соціально орієнтованої економіки (високої ціни людської праці та умов зайнятості) [4, 76]. Воно підкреслює важливість соціального діалогу як системи інститутів, методів, важелів і процедур, покликаних підтримувати баланс інтересів сторін, а також як напряму модернізації теперішньої національної моделі соціального партнерства, недостатньо ефективною в умовах постсоціалістичної ринкової економіки і пояснює виокремлення автором функції соціалізації, латентної в період ринкової трансформації, та ключової – в період модернізації соціально-трудова відносин.

У цілому виконання механізмом регулювання СТВ своїх функцій має розкриватися крізь призму таких аспектів:

*в технологічному аспекті* – через прискорення переходу до новітнього технологічного укладу, трансформації структури зайнятості відповідно до інноваційної моделі розвитку економіки;

*у геополітичному аспекті* – через способи досягнення стратегічних національних цілей (вплив на трудову міграцію, зміна присутності на світових ринках праці тощо);

*в економічному аспекті* – через сприяння реалізації трудоресурсного капіталу як засобу накопичення багатства;

Таблиця 3.3

**Модернізація механізму регулювання соціально-трудових відносин**

Функціонально-компонентні ознаки	Чинний механізм регулювання СТВ (модель економічного розвитку – ринково-адаптаційна) <i>ключовий чинник формування</i> – ринкова трансформація економіки	Механізм регулювання СТВ згідно інноваційної моделі СТВ <i>ключовий чинник формування</i> – глобалізація економіки та перехід до інноваційної моделі економічного зростання
1	2	3
Нормативно-правова функціональна підсистема		
Функціональні імперативи	законодавчий супровід ринкових трансформацій та визначення правил діяльності для суб'єктів СТВ в умовах ринку	формування «правового поля» взаємодії між механізмом дії сучасних глобальних закономірностей і механізмом реалізації економічних інтересів суб'єктів СТВ; гармонізація національного трудового законодавства щодо загальноприйнятих міжнародних стандартів
Структурні компоненти	норми Конституції України, Кодекс законів про працю України та інші нормативно-законодавчі акти, що регламентують СТВ ще з радянських часів та їх доповнення новими актами для заповнення законодавчих прогалів ринкового реформування СТВ. Міжнародні угоди та ратифіковані Україною конвенції МОП.	норми Конституції України, Кодекс законів про працю України та інші нормативно-законодавчі акти, тобто принципово нові акти, які відповідають кращим новітнім світовим стандартам у сфері праці та мають утворити цілісно-системні законодавчі засади функціонування СТВ в умовах глобальної постіндустріальної економіки
Дисфункції (наявні/можливі)	зворотний лаг законодавчого супроводу щодо проведення ринкових реформ; співіснування взаємно суперечливих старих і нових нормативних актів; декларативний характер законодавчо-правових документів	глибинна мутація формальних нормативних регуляторів за «правилами гри» українського ринку праці; лібералізація законодавчого підґрунтя за зарубіжними взірцями, невідповідними трудовій культурі в Україні
Організаційно-інституційна функціональна підсистема		
Функціональні імперативи	організаційне формування інфраструктури ринку праці та розвитку людських ресурсів; імплементація ринкових інституцій; організаційна оптимізація трудових потоків на ринку праці	забезпечення гнучкості СТВ, децентралізація трудової діяльності та взаємодії усіх інституцій ринку праці з метою його збалансування та переведення на постіндустріальні засади функціонування

1	2	3
структурні компоненти	створення недержавних структур у сфері зайнятості; інфраструктури та спеціальних служб контролю за виконанням програм; організаційні регламенти, постанови, методичні документи, накази, посадові інструкції, графіки робочого часу й відпочинку тощо; системи моніторингового та аналітичного забезпечення; угоди, колективні договори; система нормативів, що регулюють СТВ (споживчі, розподільчі, нормативи розвитку матеріальної бази соціальної інфраструктури, економіко-екологічні нормативи тощо)	кодекси корпоративної поведінки та система загальних для усього персоналу ціннісних норм; KPIs, норми і правила використання трудових ресурсів в організаціях; атипові форми зайнятості (технології позикової праці; строковий договір, часткова зайнятість, «субсидовані робочі місця»); мережеві та дистанційні форми менеджменту персоналу; процесуальні, структурні та змістовні стандарти колективних договорів й угод; система нормативів, що регулюють СТВ, організаційні регламенти, постанови тощо
Дисфункції (наявні/можливі)	інституціональна недостатність державного впливу на стан СТВ; відсутність ефективного механізму реалізації конкретних документів; підпорядкування експліцитних інститутів – норм, імплементованих у вітчизняну практику, імпліцитним	відсутність ефективного механізму реалізації міжнародних стандартів; гранична лібералізація інститутів – норм; жорстке нав'язування суспільству західних цінностей та втрата національної трудової культури
<b>Фінансово-вартісна функціональна підсистема</b>		
Функціональні імперативи	ринкова трансформація економічного простору та формування доцільних основних територіально-галузевих параметрів сфери зайнятості	формування інноваційного типу економіки як основи досягнення довгострокової й адаптивної ефективності ринку праці та його глобальної конкурентоспроможності
Структурні компоненти	дотації; пільги, державне замовлення; амортизаційні, податкові, кредитні важелі, інвестування та інші важелі опосередкованого впливу переважно макрорівня – спрямовані на ринково макроефективні ВЕД та демпфування ринкових ризиків для відсталих/депресивних регіонів	Кредитно-інвестиційні, податкові, державні субсидії й стимули, спрямовані на формування нового технологічного укладу, створення високотехнологічних робочих місць, місць для виробничого навчання та підготовки висококваліфікованих працівників; співфінансування програм соціального партнерства
Дисфункції наявні/можливі	згортання бюджетних витрат; гранична комерціалізація функціонування соціально ефективних ВЕД; кон'юнктурні дисонанси фінансового забезпечення	перенесення відповідальності за фінансування модернізації на мікрорівень; закріплення спеціалізації окремих територій на застарілих ресурсомістких виробництвах

1	2	3
Соціально-економічна функціональна підсистема		
Функціональні імперативи	ефективне використання та забезпечення конкурентоспроможності трудових ресурсів з метою підвищення прибутковості виробництва	ефективне та якісне функціонування робочої сили в нових умовах розвитку економіки; стимулювання економічної активності та підвищення конкурентоспроможності робочої сили; імперативи концепції гідної праці
Структурні компоненти	Державне регулювання оплати праці; прожитковий мінімум; мінімальна оплата праці; внутрішньогалузева диференціація тарифної оплати праці працівників; прогресивне оподаткування; активні програми сприяння зайнятості; соціальні допомоги; інструменти підвищення професійно-кваліфікаційного рівня сукупної робочої сили; інструменти соціального страхування, соціального забезпечення, соціальної допомоги та соціальної підтримки	державне регулювання оплати праці; диференціація заробітної плати; участь найманих працівників в прийнятті управлінських рішень та програми їх наділення виробничими активами; участь у розподілі доходів; схеми ротатції працівників; розширення повноважень персоналу; персоналіфікація й монетизація соціальних пільг; зменшення прогресії оподаткування; «базове соціальне забезпечення» для незаможних груп робочої сили; інструменти внутрішньофірмового навчання
Дисфункції наявні/можливі	низька продуктивність зайнятості; зрівнялівка, позаекономічний примус до праці; здешевлення робочої сили як чинник прибутковості економіки	комерціалізація систем нагромадження нових знань та відтворення робочої сили; асиметрія відтворення робочої сили за кон'юнктурою ВЕД та професійними когортами; соціальне розшарування
Соціалізаційна функціональна підсистема		
Функціональні імперативи	захищеність економічно активного населення перед факторами ринкового ризику; дотримання норм соціальної справедливості в умовах ринкових змін; розвиток соціального партнерства	формування продуктивного соціального капіталу та його активізація; розвиток соціального діалогу на усіх рівнях як чинника запобігання суспільним конфліктам в сфері праці і узгодження основних інтересів суб'єктів СТВ
Структурні компоненти	формування нових інститутів соціального партнерства (соціальні ради, міжнародні об'єднання профспілкових організацій та ін.); укладання угод (генеральної, галузевих угод; колективних договорів та індивідуальних трудових угод); засоби та форми трипартизму та двопартизму	форми та засоби соціальної відповідальності бізнесу; інструменти самоідентифікації соціальних партнерів; прийняття єдиної системи понять, засвоєння спільної мови спілкування суб'єктів СТВ; форми регулярних контактів та узгоджень інтересів роботодавців та працівників; інструменти та форми соціального діалогу в сфері

1	2	3
		праці; практики соціальної роботи замість соціальних прав; інструменти політики включення («позитивної дискримінації»); спеціальні режими захисту для «нових бідних», «виключених», «соціально неадаптованих»
Дисфункції (наявні/можливі)	формалізація соціального партнерства; домінування в соціальному партнерстві національного (макро-) рівня; державно-патерналістський тип СТВ; соціальна нерівноцінність партнерів СТВ	імітаційний характер, формалізація, підміна соціального діалогу між основними суб'єктами СТВ монологом держави /роботодавців; соціальна нерівноцінність партнерів СТВ; перенесення відповідальності за соціальний діалог на мікрорівень; усунення держави від виконання ролі партнера в СТВ

*в інституційному аспекті* – через удосконалення інфраструктури, логістичних каналів руху інформації щодо робочої сили та подолання асиметрії в аспекті узгодження ринків робочих місць та робочої сили;

*у соціальному аспекті* – через створення підґрунтя для забезпечення ефективного соціального діалогу між основними суб'єктами СТВ; збалансування економічних інтересів найманих працівників, роботодавців і держави та оптимізація джерел їх забезпечення; підвищення рівня соціальної захищеності та формування продуктивного соціального капіталу; удосконалення умов праці; досягнення високих стандартів добробуту та соціального обслуговування тощо.

Кожен із зазначених аспектів має відповідні параметри оцінки результативності функціонування цього механізму.

Зокрема, щодо *технологічного аспекту* такими параметрами є динаміка зайнятості за структурою технологічних укладів, інноваційна активність та охоплення зайнятого населення усіма формами підвищення якості робочої сили, розвиток компенсаційної системи зі створенням надійної мотиваційної основи інноваційної праці; структура операційних витрат підприємств за видами економічної діяльності;

В *економічному аспекті* – попит та пропозиція робочої сили, у т.ч. за категоріями робочих місць та еквівалентом повної зайнятості; рівень зайнятості та безробіття (повне та неповне через використання фонду робочого часу); структура фонду оплати праці за видами економічної діяльності та регіонами; сукупний обсяг оплати праці, інвестиції в основний капітал та індекси випуску та валової доданої вартості як індикатори продуктивності праці та ін.

*Інституційний аспект* розкривають параметри функціонування інфраструкту-



ри ринку праці, а саме: число логістичних каналів руху робочої сили, їх місткість та швидкість дії щодо обслуговування потреб основних потоків економічно активного населення (кількість громадян, які звернулися до органів ДСЗ з різних питань за звітний термін (місяць, квартал, рік); кількість наданих громадянам послуг (консультаційних, профорієнтаційних, навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації, у відкритті своєї справи тощо; кількість громадян, яким сприяли у працевлаштуванні та їх питома вага серед тих, які звернулися з цього приводу; стан організації громадських робіт і кількість задіяних на цих роботах громадян; стан використання коштів на активні та пасивні заходи та ін.); співвідношення та узгодженість між собою інституційних одиниць інфраструктури професійної та загальної підготовки робочої сили, її розподілу, а також найму персоналу з боку суб'єктів господарювання в економіці України, і відповідно – співвідношення параметрів повного і офіційного ринку праці, кількість зареєстрованих у державних центрах зайнятості, показники руху робочої сили – повного, надлишкового та необхідного (пов'язаного з модернізацією робочих місць) обороту робочої сили, плинність кадрів, структура фонду робочого часу тощо.

*Соціальний аспект* характеризуватимуть відповідність заробітної плати реальній вартості відшкодування робочої сили в умовах української економіки, питома вага оплати праці у випуску, рівень працездатності та захворюваності економічно активного населення та в його складі – зайнятого та безробітного, обсяги та структура витрат підприємств на соціальне забезпечення працівників, у т.ч. на одну оплачену годину та за видами економічної діяльності та регіонами; обсяги пенсій на пільгових умовах, у т.ч. за статтю та видами економічної діяльності; динаміка числа працівників, яким встановлено хоча б один із видів пільг та компенсацій за роботу зі шкідливими умовами праці та їх розподіл за видами економічної діяльності; розподіл працівників за розмірами мінімальної місячної тарифної ставки, встановленої колективним і галузевою угодою, регіонами та видами економічної діяльності; охоплення підприємств колективним регулюванням та стан виконання колективних договорів; заборгованість із виплати заробітної плати за видами економічної діяльності та регіонами тощо.

Що ж до *регіонального аспекту*, то його доцільно оцінювати за структурною трансформацією та асиметрією економічного простору, що характеризується просторовою роз'єднаністю виробничого потенціалу з трудовими ресурсами; однорідністю економічного простору ринку праці, що виражається через добуток щільності населення на питоми грошові доходи, ВРП на одиницю площі, обсяг трудоресурсного капіталу на одиницю площі тощо; динамікою територіальної диференціації ринку праці та структурою цієї диференціації на основі оцінки ВДВ на душу населення та середньомісячної заробітної плати; рівнем економічної активності, зайнятості та безробіття населення через розрахунок абсолютного і віднос-

ного розкиду варіації, коефіцієнта розшарування, квантильного розкиду варіації, середнього лінійного та стандартного відхилення та дисперсії, різноманітних коефіцієнтів варіації.

Результати проведеного в процесі дослідження аналізу засвідчують відсутність єдиного концептуально цілісного підходу до створення комплексної системи принципів забезпечення модернізації СТВ як на національному рівні, так і на рівні регіонів. Усвідомлюючи, що принципи модернізації СТВ суттєвою мірою визначають хід та стан реалізації обраної моделі соціально-економічного розвитку країни, сформульовано та обґрунтовано сукупність принципів модернізації СТВ, нагально необхідних для застосування у поточній діяльності на ринку праці, у складі таких груп:

- універсальні (загальні, або загальносистемні) принципи: правової впорядкованості та законності; пріоритетності вирішення соціальних завдань і етапності у досягненні цілей; прозорості і послідовності рішень органів виконавчої влади та місцевого самоврядування; оптимального поєднання державного управління й регулювання; періодичного моніторингу; партнерства; відповідальності й контролю; системності та комплексності;

- структурні принципи: збалансування критеріїв соціальної справедливості та загальнодержавної ефективності; збереження цілісності основних функціональних компонентів простору функціонування ринку праці; відповідності розвитку людських ресурсів і соціально-трудових відносин;

- спеціалізовані принципи: просторової адаптивності; територіальної цілісності держави і політичної стабільності; врахування територіального поділу праці та праці; врахування лагу та віддалених наслідків у довгостроковій перспективі; врахування складної системи ієрархічних взаємозв'язків регіональних ринків в економічному просторі.

Підсумовуючи, слід зазначити, що у межах нинішньої моделі розвитку СТВ широкомасштабна інноваційна модернізація реального сектору національної економіки є неможливою і взятий курс на модернізацію СТВ вимагає системного перегляду і оновлення чинних функцій впливу на стан СТВ, а також відповідних інститутів та засобів у складі механізму регулювання, поєднаних з елементами ефективного державного регулювання. Очевидно, що досягнення бажаних орієнтирів не лише модернізації СТВ, а й економіки України залежить від того, наскільки досконалыми і керованими будуть його механізми, належною – соціальною підтримкою проєктованих змін, дієздатними – суб'єктами СТВ, та продуктивним – соціальним капіталом. Разом з тим необхідно врахувати, що процеси демократизації, здобутки у соціально-трудої сфері, забезпечення високого рівня соціальних стандартів для усього населення, а не окремих його груп, на які високорозвинені країни витратили за кілька століть, Україна має опанувати в максимально стислі строки.

### 3.3. Зміна підходів до управління розвитком людських ресурсів у сучасних умовах

Сучасні організації діють в умовах глобального інформаційного простору та динамічних змін зовнішнього середовища. Найбільші прибутки приносять створені інтелектуальною працею оригінальні інформаційні продукти та технології, які задовольняють соціальні потреби споживачів та їх здатність до самореалізації. Зростає роль управління змінами, а також ефективних, етичних та оперативних управлінських рішень, прийнятих в умовах інформаційних обмежень.

Як наслідок, за твердженням Я. Біардвелла, Л. Холдена та Т. Клайдона, людські ресурси стають єдиним джерелом диференціації та стійкої конкурентної переваги для будь-якої організації [42, 269]. Але це, на нашу думку, актуально лише в разі, якщо персонал демонструє високий рівень професійних та особистих компетенцій або значний потенціал та здатність удосконалювати виконання.

Ключовою науковою та практичною проблемою залишається неоднозначне трактування терміну «розвиток людських ресурсів» (РЛР) фахівцями різних галузей та країн, наявність широкого спектру кардинально різних поглядів та тлумачень, відсутність цілісного бачення його сутності та особливостей. Це систематично призводить до неповного застосування людських можливостей на всіх рівнях економіки – організаційному, галузевому, регіональному, національному та світовому, а також значних матеріальних та нематеріальних втрат. Неefективне управління РЛР гальмує індивідуальний, організаційний та світовий прогрес та добробут, ставить під сумнів конструктивний шлях розвитку людства та можливість розв'язання глобальних економічних проблем.

Розкриваючи основні етапи розвитку суспільного прогресу, підходи до управління розвитком людських ресурсів, слід відмітити, що вони зазнали суттєвих змін. Аналізуючи наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених, ми виділили чотири основні кардинально різні підходи до сутності управління РЛР (з позицій результатів, процесу, ситуації та системи) та представили їх у табл. 3.4.

Як бачимо, лише невелика частина експертів є представниками одночасно всіх чотирьох підходів, що демонструє широту та багатогранність їх поглядів: Біардвелл Ян, Клайдон Тім, Холден Лен, Дятлов В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А., Травін В.В., Шекшня С.В., Ільчов Л.Ф., Ковальов С.М., Федосєєв П.Н. та ін.

Розглянемо зміст кожного з вищезазначених підходів до РЛР детальніше, бо раніше останні три з них застосовувалися фахівцями лише до менеджменту організації в цілому.

### Основні підходи до розвитку людських ресурсів в організації в умовах інформаційного суспільства

Назва підходу	Погляд на розвиток людських ресурсів	Наукові представники
Результативний (з позицій компетенцій або результату)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проявляється у вигляді їх нового якісного стану, складу або структури, елементів та зв'язків; через набуття, покращення та закономірну зміну знань, умінь, навичок, моделей поведінки та особистих якостей (компетенцій);</li> <li>• досягнення поточної та стратегічної індивідуальної та колективної конкурентоспроможності на ринку;</li> <li>• може стосуватися трьох сторін особистості: інтелектуальної, духовної та фізичної;</li> <li>• перехід на новий рівень розвитку є вірогідним, проте не є обов'язковим та неминучим, універсальним та однорідним для всіх його учасників;</li> <li>• наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними, як передбаченими, так і непередбаченими</li> </ul>	Біардвелл Ян, Вехслер, Грішнова О.А., Дятлов В.А., Ільчов Л.Ф., Клайдон Тім, Ковальов С.М., Крушельницька О.В., Кучерова С., Мезіроу, Мельничук Д.П., Панов В.Г., Попплетон, Рао, Рібейкс, Савченко В.А., Травін В.В., Федосєєв П.Н., Форсіф Патрік, Холден Лен, Шекшня С.В.
Процесний (з позицій процесу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• серія цілеспрямованих, послідовних, постійних, активних та узгоджених дій;</li> <li>• процес природний, безповоротний, безмежний, усебічний, у якому всі люди задіяні та мають досвід протягом життя, навіть без зовнішнього втручання</li> </ul>	Біардвелл Ян, Бінстед, Гегель, Ільчов Л.Ф., Ковальов С.М., Клайдон Тім, Панов В.Г., Сенге Пітер, Федосєєв П.М., Холден Лен
Ситуативний (з позицій ситуації)	залежить від конкретного набору обставин (зовнішніх та внутрішніх, сприятливих та несприятливих), що впливають на конкретну людину, організацію, регіон та державу у даний конкретний час	Біардвелл Ян, Далоз, Девідс, Єгоршин А.П., Клайдон Тім, Кулі, Мурерс, Савченко В.А., Холден Лен
Системний (з позицій системи)	є відкритим комплексом, цілим, що складається з взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, серед яких: мотивація до розвитку, оцінювання (атестація), навчання, адаптація, планування та реалізація ділової кар'єри, формування кадрового резерву	Біардвелл Ян, Дятлов В.А., Кібанов А.Я., Клайдон Тім, Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А., Травін В.В., Холден Лен, Шекшня С.В.

*Джерело:* складено автором.

## 1. Підхід до управління розвитком людських ресурсів з позицій результатів

Підхід до управління РЛР з позицій результатів дозволяє побачити його довгострокові та короткострокові, позитивні та негативні наслідки.

Так, розвиток, на думку Л.Ф. Ільчова, П.М. Федосєєва, С.М. Ковалєва та В.Г. Панова, є безповоротною, спрямованою, закономірною та тривалою зміною об'єктів (у нашому випадку, людських ресурсів). Результатом розвитку завжди є новий якісний стан об'єкта, зміна його складу або структури, виникнення, модифікація або зникнення його елементів та зв'язків [35, 561]. Таке трактування схоже з позицією Мезіроу про те, що РЛР завжди являє собою «персональну трансформацію» [42, 273], з позицією Яна Біардвелла, Лена Холдена та Тіма Клайдона про те, що розвиток генерує довгострокові сприятливі зміни самого індивіда [42, с.273] і з нашою позицією про можливість і необхідність колективного перетворення.

Значна частина вчених аналізує досліджуваний феномен через призму одержаних негайно або з плином часу результатів для самого індивіда, поточного та майбутнього роботодавців, ділових партнерів, споживачів, конкурентів та суспільства вцілому. Вчені масово зазначають, що основною метою управління РЛР в організаціях завжди є покращення роботи окремих осіб або груп.

Сучасні тенденції до охоплення системою РЛР широкого кола учасників, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації, ми представили у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Учасники (об'єкти, клієнти) системи РЛР в сучасній організації

Характерні ознаки	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Структура учасників РЛР	керівники всіх рівнів; спеціалісти; службовці; робітники (основні та допоміжні)	наймані працівники; студенти; споживачі; постачальники ресурсів; дистриб'ютори; конкуренти; інвестори; представники ЗМІ; представники державних регулюючих органів; представники громадських організацій
Мета та результат РЛР	внутрішня (економічна, соціальна та організаційна) ефективність організації; особиста та професійна ефективність найманих працівників	зовнішня ефективність організації; внутрішня ефективність організації; особиста та професійна ефективність громадян; загальна ефективність
Можливі ініціатори та інвестори РЛР	організація (роботодавець); наймані працівники; держава.	організація; наймані працівники; споживачі; партнери; конкуренти; держава; громадські організації.

*Джерело:* складено автором.

Такі масштабні інвестиції у РЛР стають можливими через необхідність керівництва реагувати на динамічні зміни у зовнішньому середовищі, відповідати вимогам ринку та перевершувати очікування споживачів. Отже, ефективне управління РЛР грає значну роль у житті індивідів, організацій та суспільства вцілому, забезпечує їх виживання та успішне функціонування, є взаємовигідним та корисним явищем для всіх.

Важливим аспектом підходу до управління РЛР з позицій результату є концепція всебічного гармонійного вдосконалення різних, проте однаково важливих сторін особистості: фізичної, інтелектуальної та духовної, яка стала гуманістичним ідеалом ще за часів Відродження.

Як бачимо з формули Песталоцці, представленій на рис. 3.3, всебічний та повний гармонійний розвиток людини неможливий, якщо нульового значення набувають одна, дві або всі три змінні.

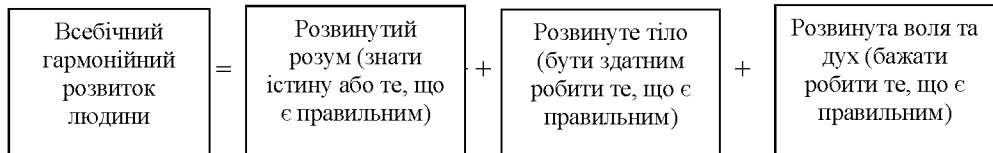


Рис. 3.3. Система поглядів Песталоцці щодо цілей розвитку людини [13, 51]

Він також переходить у свою протилежність (деградацію), якщо всі змінні набувають негативного значення. На жаль, сучасна система РЛР у більшості сучасних організацій концентрується на розвитку лише однієї сторони особистості: або фізичної досконалості або інтелектуальної і меншою мірою – духовної, всупереч можливому балансу.

Сучасні англійські експерти Ян Біардвелл, Лен Холден та Тім Клайдон також фокусують нашу увагу на різних типах вмінь, які виникають у результаті РЛР: інтелектуальних, соціальних, емоційних, перцептивно-моторних, когнітивних тощо [42, 277]. Вони зазначають, що в сучасних організаціях відчувається потреба в неординарних вміннях вищого порядку, таких як концептуальне та аналітичне мислення [42, 270]. Найбільшими вигодами від розвитку для найманого працівника стають набуття нових, а не лише покращення існуючих знань, вмінь, навичок та можливостей працевлаштування, які він зможе використовувати у своїй професійній діяльності [42, 276]. Разом усі вищезгадані елементи складають компетенції – набір характеристик, які дозволяють співробітнику виконувати діяльність у певній галузі на рівні, очікуваному роботодавцем [42, 277]. Більшість експертів виділяють багато видів компетенцій: базові, загальні, спеціальні, ключові; персональні, професійні та управлінські.

Російські автори В.В. Травін та В.А. Дятлов також інтерпретують розвиток

персоналу як сукупність заходів, що спрямовані на підвищення кваліфікації працівників організації [31, 48].

Англійський дослідник Патрік Форсіф наголошує на тому, що РЛР може відбуватися в одному з наступних напрямків, або в усіх трьох одночасно [36, 17-18]:

- передача нових знань або розширення існуючих;
- поява нових навичок або удосконалення існуючих;
- поява нових ставлень або зміна існуючих (потребує найбільше часу).

На міжнародній арені важливий внесок у трактування розвитку людських ресурсів з позицій результату зробив і Бенджамін Блюм, який запропонував класифікацію (таксономію) пізнавальних навичок людини. Вона виглядає наступним чином [42, 284]:

- знання фактів, термінів, теорій тощо;
- розуміння значення цих фактів, термінів та теорій;
- застосування або здатність використовувати знання та розуміння у нових конкретних ситуаціях;
- аналіз або здатність розбивати матеріал на складові частини та бачити зв'язок між ними;
- синтез або здатність повторно збирати ці частини у нові та значущі стосунки та формулювати нове ціле;
- оцінка або здатність судити про цінність відомостей через використання явних та послідовних критеріїв, отриманих за рахунок власних міркувань або від інших людей.

Запропонована Блюмом класифікація переконливо демонструє, що чим більшою кількістю вищезазначених видів навичок володіє людина, тим вищий рівень її розвитку, і навпаки. Отже, слід підпорядкувати всі процеси управління РЛР в організації єдиній меті – формуванню висококваліфікованої команди, члени якої володіють знаннями, розуміють їх сутність, можуть їх ефективно застосовувати, аналізувати, синтезувати та оцінювати.

Інша концепція, п'ятиступенева модель стадій набуття вмінь Дрейфуса, демонструє прогрес особистості від здатності виконувати прості вміння нижчого порядку до ефективного застосування вмінь вищого порядку [42, с.283]. Коротко охарактеризуємо кожен рівень.

*Стадія 1.* Новачок є людиною, яка виконує визначені правила щодо відповідних компонентів ситуації, проте не може реагувати на ситуацію у цілому.

*Стадія 2.* Просунутий новачок через свій практичний досвід у конкретних ситуаціях починає впізнавати елементи завдань та відчувати спільні риси між новим та попередніми досвідом.

*Стадія 3.* Компетентний індивід починає впізнавати ширший діапазон та асортимент сигналів середовища, здатен обрати найбільш важливі з них та фокусува-

тися на пріоритетних, експериментувати та виходити за рамки правил, використувати інновації, незважаючи на помилки.

*Стадія 4.* Досвідчений індивід досягає неусвідомленого, легкого виконання та має певні вміння вищого порядку, досі думає аналітично, проте може відтворити та передбачити розвиток ситуації, підхоплювати нові сигнали середовища; має інтуїтивне та цілісне розуміння подій.

*Стадія 5.* Експерт здатен впізнавати сценарій розвитку подій, легко та інтуїтивно розуміти мінливі сигнали середовища, розробляти різні варіанти стратегій, справлятися навіть з непередбаченими ситуаціями.

Ми вважаємо, що ефективний керівник надає кожному працівнику в організації можливості пройти всі стадії розвитку в обраній та нових сферах діяльності – від першої до п'ятої, від новачка до експерта. Проте ситуація, коли трудовий колектив складається лише з експертів або новачків, здається нам не лише утопічною, але й не найоптимальнішою, бо ми виступаємо за постійну передачу досвіду від експертів до новачків та формування кадрового резерву.

Схожі погляди були висловлені також Рібеуксом та Попплетоном, які зазначають, що під час розвитку людина набуває результату у здатності змінювати виконання [42, 273]. Савченко В.А. також вживає поняття розвитку для позначення поступального руху від нижчого та недосконалого до вищого та повноцінного стану [24, 16]. Він наголошує, що розвиток людини зумовлює появу кількісних, якісних та структурних перетворень її психіки, поведінки та трудової діяльності. В цілому результати розвитку людини в умовах інформаційного суспільства представлено у табл.3.6

Твердження Вехслера про те, що розвиток веде до ефективної адаптації до маніпуляції середовища [42, 271] розвивають Ян Біардвелл, Лен Холден та Тім Клайдон, які наголошуючи на тому, що безперервний розвиток означає довготривалу адаптацію [42, 272]. На їхню думку, знання, які розширюються, та вміння, які покращуються, збільшують здатність індивіда пристосовуватися до оточення та змінювати це оточення.

Ми узагальнили типові вигоди внутрішніх та зовнішніх учасників (об'єктів або клієнтів) системи розвитку людських ресурсів в організації, відповідно до теорії мотивації американського психолога Абрахама Маслоу, у вигляді табл. 3. Вона переконливо демонструє, що ефективний РЛР здатен успішно та максимально повно задовольняти всі групи потреб людини – як вроджені або первинні (фізіологічні та безпеки), так і набуті, або вторинні (соціальні, поваги, пізнавальні, естетичні та самовираження).

На думку О.А.Грішнкової, очікувану віддачу від інвестицій у розвиток людських ресурсів можна поділити на три групи: прямі матеріальні зиски, непрямі матеріальні зиски та моральні зиски [3, 94]. Прикладами матеріальних зисків виступають:



**Результати розвитку людини в умовах інформаційного суспільства  
відповідно до ієрархії потреб Абрахама Маслоу**

Ієрархія потреб людини за Абрахамом Маслоу	Основні результати розвитку, які задовольняють (повністю або частково) виділені потреби
1. Фізіологічні	Підвищення рівня оплати праці, кращі умови праці та відпочинку, здатність задовольнити першочергові потреби організму
2. Безпеки та захисту	Підвищення конкурентоздатності на ринку праці, збільшення гарантій зайнятості, стабільності, впевненості у майбутньому, більша можливість отримати подальші інвестиції у власний людський капітал, вищий рівень заробітків протягом життя
3. Соціальні	Розширення кола спілкування, знаходження друзів за інтересами та однодумців, обмін інформацією, ідеями та знаннями; відчуття належності до різних груп людей, відданості та лояльності до організації, створення команди, покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі
4. Поваги	Сприяння особистим професійним досягненням, підвищення рівня самооцінки та самоповаги, поваги з боку колег та найближчого оточення, покращення можливостей для кар'єрного зростання та особистого збагачення, підтвердження та підвищення професійного та соціального статусу, більша можливість отримати подальші інвестиції у власний людський капітал
5. Когнітивні (пізнавальні)	Набуття нових знань, умінь, навичок, моделей поведінки та особистих якостей, знайомство з новими сферами діяльності; задоволення пізнавального інтересу та цікавості
6. Естетичні	Відкриття прекрасного в обраній сфері діяльності; здатність створювати досконалу продукцію; відчуття гармонії зі світом
7. Самовираження (самореалізації)	Повна реалізація закладеного потенціалу, талантів та здібностей, підвищення продуктивності та покращення якості праці, задоволення від роботи в обраній сфері діяльності та від самого процесу розвитку

*Джерело:* складено автором.

вищий рівень заробітків протягом життя, різноманітні премії, надбавки, участь у розподілі прибутку, пенсійне забезпечення, медичне страхування за рахунок підприємства тощо. До непрямих матеріальних зисків експерт відносить: кращі умови праці та відпочинку, більшу можливість отримати подальші інвестиції у власний людський капітал тощо. Прикладами моральних зисків є задоволення від обраної сфери діяльності та самого процесу розвитку, висока конкурентоспроможність

на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості у майбутньому, можливість самореалізації, престижність тощо.

На нашу думку, в Україні після світової економічної кризи особливо актуальними для працівників та роботодавців стають будь-які прями матеріальні зиски від РЛР, хоч роль моральних зисків часто даремно недооцінюється.

Розглянемо зв'язок між системами РЛР та мотивації на прикладі компанії «Київстар». На навчання персоналу у 2010 році компанія «Київстар» витратила 1514 тис. грн. при середній кількості працівників у 3689 осіб, у той час, як у 2009 році – 8243 тис. грн. при середній кількості працівників у 4331 осіб [2, 64]. У 2010 році кожен третій працівник компанії «Київстар» взяв участь у корпоративних тренінгах з розвитку компетенцій. Усі керівники компанії протягом року пройшли навчання у рамках комплексної програми «Управління у період змін». Близько 18% співробітників скористалися можливістю пройти необов'язкові електронні курси на навчальному порталі «Київстар» [2, 91]. Поряд із тим, у 2010 році 244 працівника одержали подяки з відповідними записами у трудових книжках, 60 осіб – листи вдячності від керівників, ще 29 співробітників були нагороджені почесними званнями до Дня зв'язку [2, 30]. Кожен квартал у компанії відбувається оцінка ефективності діяльності кожного працівника, за результатами якої нараховуються квартальні премії. Наслідками річної оцінки стають річний бонус та перегляд рівня оплати. Можливістю перейти на індивідуальний графік роботи скористалися 10% працівників.

За визначенням С.В. Шекшні, професійний розвиток – це процес підготовки працівника до виконання нових для нього виробничих функцій, займання нових посад та вирішення нових завдань [37, 147]. Можливість одержання професійного розвитку на підприємстві настільки, на його думку, високо цінується більшістю працівників, що істотно впливає на процес прийняття рішення про влаштування на певну роботу. Керівництво організації від капіталовкладень в розвиток персоналу очікує віддачі у вигляді збільшення внеску кожного співробітника у досягнення організаційних цілей. Окрім істотного безпосереднього впливу на фінансові результати організації, виграє від професійного розвитку у його межах, за версією вищезазначеного фахівця, і кожне суспільство, яке одержує більш кваліфікованих членів та більш високу продуктивність суспільної праці без додаткових витрат [37, 148].

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук відзначили суттєві розбіжності у поглядах на РЛР з боку керівництва організації та найманих працівників. Так, з позиції роботодавця, РЛР веде до створення кваліфікованого, стабільного, конкурентоспроможного та мотивованого трудового колективу, і, як наслідок, до швидкого та ефективного досягнення та перевиконання цілей підприємства. З точки зору найманого працівника, забезпечується підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та набуття нових знань, умінь, навичок як в основній сфері діяльності,

так і поза нею. Це дозволяє ефективно досягати особистих цілей, підвищувати рівень власного життя. Тобто, як зазначають спеціалісти, розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації, так і в інтересах працівників, які досить часто не збігаються між собою [12, 91-92].

Критично важливим для розуміння сутності досліджуваного нами феномену є той факт, що всі люди мають здатність розвиватися, проте з різною швидкістю, отже, перехід на новий рівень розвитку не є обов'язковим та немінучим для всіх його учасників. Слід зазначити також, що розвиток організмів, індивідів та організацій – це процес здебільшого незворотний та неоднорідний, іноді непередбачуваний, хоч регрес, або перехід до ранніх фаз, може відбуватися [42, 274].

Отже, наше останнє зауваження до трактування розвитку людських ресурсів з позицій результату стосується того факту, що він не завжди є позитивним, а може бути негативним як для окремих індивідів, підприємств, так і для суспільства в цілому. Серед аргументів на підтримку цієї точки зору ми хочемо навести декілька, кожен з яких буде стосуватися одного з наступних рівнів – індивідуального, організаційного або державного.

Так, деякі наймані працівники, партнери та клієнти через неефективно організований процес управління РЛР в організації можуть засвоїти хибні, помилкові, застарілі знання, вміння, навички та моделі поведінки, які зменшать їх особисту конкурентоздатність, ефективність, продуктивність та вартість на ринку праці (індивідуальний рівень).

Таким чином, організація може нераціонально та неефективно використати у процесі РЛР значні фінансові, матеріально-технічні, трудові, часові, природні та інші обмежені ресурси або зіткнутися з опором змінам. Як наслідок, подальші дії внутрішніх та зовнішніх учасників РЛР можуть мінімізувати його досягнення, нівелювати перспективи та навіть більше – завдати шкоди (організаційний рівень).

У результаті суспільству в цілому також може бути завдана величезна шкода від масового виробництва неякісної продукції, низької кваліфікації його членів, неефективного та нераціонального використання обмежених та вичерпних ресурсів (державний, регіональний та світовий рівні).

При цьому твердження про взаємовплив та взаємозалежність індивідів, організацій та суспільства у процесі РЛР набуває кардинально нового значення. Стає очевидним, що негативний вплив кожного проблемного об'єкта РЛР на інші буде немінучим, фатальним та деструктивним.

Попри це, позитивний момент полягає у тому, що хибний результат РЛР не є остаточним, його, здебільшого, можна виправити. Неефективний та недосвідчений найманий працівник може з часом стати експертом у певній галузі при докладанні певних зусиль – його власних, а також з боку керівництва організації та уряду країни.

Хоч розглянутий нами підхід до РЛР з позицій результату має багато прихильників, концентрація лише на ньому не дозволяє всебічно зрозуміти досліджуваній феномен. Тому розглянемо основні погляди представників наступного, процесного, підходу до РЛР.

## **2. Можливості процесного підходу до управління розвитком людських ресурсів**

Під процесом будемо розуміти перебіг, хід явища; послідовну закономірну зміну його станів; сукупність безперервних та взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення певних результатів.

Ян Біардвелл, Лен Холден та Тім Клайдон зазначають, що розвиток – це природний процес, у якому всі люди і живі організми постійно задіяні та мають досвід [42, 271]. Дослідження цих учених наштовхнуло нас на важливу думку, яка часто ігнорується фахівцями у сфері РЛР. Фізичний, інтелектуальний та духовний розвиток – це неминучі процеси, які відбуваються в житті кожного здорового індивіда, без винятку, від народження до смерті, постійно і здебільшого безповоротно, навіть без спеціальних зовнішніх втручань (проте з ними – швидше та ефективніше). Вищезгадані експерти наголошують на тому, що люди розвиваються протягом усього життя, незалежно від того, заохочується цей процес, ігнорується чи карається, відбувається формально чи неформально, вигоди від нього є цінними та очевидними чи навпаки. Процес розвитку не знає кордонів: навчання в одній галузі, такій як професійна діяльність, хобі або ведення домашнього господарства, перетинаються з іншими галузями, чим досягається глибше розуміння та набуваються кращі вміння. Пітер Сенге також концентрує увагу на тому факті, що людині властиво постійно розвиватися, більше того, вона активно береє участь у цьому процесі [42, 271].

Концепція безперервності освіти, започаткована Платоном, Аристотелем та розвинена Ж.А. Каменським, також фокусується на процесі гармонійного самовдосконалення особистості, що охоплює все життя людини – від народження до смерті [13, 58]. При цьому безперервний розвиток розглядається як не обмежений часовими рамками (термінами), простором (місцем навчання), методами навчання тощо.

Ян Біардвелл, Лен Холден та Тім Клайдон підкреслюють, що розвиток – це активний процес, неможливий без участі самої людини, лише під впливом зовнішніх факторів [42, 272]. Бінстед зазначає, що РЛР – це не лише результат, а й процес, когнітивний (який призводить до засвоєння інформації у формі символів), а також емоційний та фізичний [42, 273].

Ефективний процес РЛР в організації в умовах інформаційного суспільства та швидких змін зовнішнього середовища має бути безперервним, цілеспрямованим, ритмічним, спадкоємним, прозорим, гнучким, науковим, перспективним, комп-

лексним, оперативним, пріоритетним, узгодженим, комфортним, багатоаспектним та релевантним з щоденними обов'язками його учасників. У той же час, слід зазначити, що концентрація лише на процесному підході до РЛР звужує розуміння цього явища, бо виключає дію зовнішніх та внутрішніх факторів. Розглянемо основні погляди представників виділеного нами наступного, ситуативного, підходу до РЛР.

### **3. Управління розвитком людських ресурсів з позицій ситуативного підходу**

Під ситуацією ми будемо розуміти збіг умов, явищ і обставин, що створюють певне становище, в якому об'єкти та суб'єкти розвитку перебувають. Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедуорі трактують ситуацію як конкретний набір обставин, які впливають на організацію (у нашому випадку, на управління РЛР) у даний конкретний час [19, 81].

Слід зазначити, що на кожну організацію впливає велика кількість зовнішніх та внутрішніх факторів з великим рівнем варіативності кожного з них, на які його керівництво мусить реагувати (у нашому випадку, при формуванні та забезпеченні функціонування системи РЛР).

Кожен із них може здійснити сприятливий або несприятливий вплив на систему РЛР. Отже, кожна ситуація є складною, динамічною та багатоаспектною, а всі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища – взаємозалежними та взаємопов'язаними. Важливо безпомилково прогнозувати, який рівень сили або вірогідний ефект спричинить зміна одного чи декількох факторів на інші та на процес РЛР в організації в цілому, та враховувати це при управлінні.

У табл. 3.7 ми розглянули елементи SWOT-аналізу системи РЛР в типовій умовній організації: сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.

Ми вважаємо, що найбільше на процес управління РЛР впливають наступні обмеження: кадрові; економічні; методологічні; матеріально-технічні; організаційні та нормативно-правові.

Розглянемо досвід компанії «Кока Кола Беверіджиз Україна» у сфері РЛР. Лише у 2007 році на навчання та розвиток персоналу було витрачено близько 1000000 дол. 95% керівних посад компанії займали працівники, які розвинули свої навички з найнижчих позицій. Протягом 2005–2007 років 1623 працівників взяли участь у тренінгових програмах компанії «Кока Кола Беверіджиз Україна». На це навчання було витрачене близько 18546 людино-годин. 5 регіональних тренерів забезпечували безперервний процес навчання та вдосконалення працівників торговельного відділу. Протягом 2005–2006 рр. більше 200 студентів взяли участь у програмі стажування молодих спеціалістів [7, 13–17]. Близько 32000 школярів та студентів щороку приїждять на екскурсії на завод «Кока Кола Беверіджиз Україна» [7, 64].

**Елементи SWOT-аналізу системи РЛР в сучасній організації\***

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потужна професійно-кваліфікаційна структура та потенціал персоналу;</li> <li>• наявність спеціального підрозділу з РЛР та відповідних посад у штатному розкладі;</li> <li>• корпоративна культура, орієнтована на РЛР;</li> <li>• наявність стратегічного та поточного планування РЛР;</li> <li>• розробка моделей компетенцій;</li> <li>• використання широкого асортименту прогресивних методів РЛР, що дозволяє компенсувати їх слабкі сторони;</li> <li>• ефективна система комунікацій;</li> <li>• наявність фінансових можливостей (бюджету) для РЛР в організації;</li> <li>• потужна матеріально-технічна база (у т.ч. база знань) для РЛР;</li> <li>• узгодженість між собою та ефективність усіх елементів системи РЛР (навчання, мотивації до розвитку, адаптації, планування кар'єри, формування кадрового резерву, оцінювання)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність або неефективність системи РЛР в організації;</li> <li>• відсутність спеціального підрозділу (відділу, департаменту) з РЛР;</li> <li>• низький рівень кваліфікації та мотивації об'єктів та суб'єктів розвитку;</li> <li>• скорочення бюджетів на РЛР;</li> <li>• неефективне управління вартістю РЛР, відсутність самооцінки відповідних інвестицій;</li> <li>• неадаптованість методології РЛР під особливості конкретної організації, галузі, національний менталітет;</li> <li>• застосування обмеженого асортименту методів РЛР, що не дозволяє компенсувати їх слабкі сторони;</li> <li>• відсутність в організації матеріально-технічної бази для РЛР у т.ч. навчально-методичних матеріалів та бази знань для суб'єктів та об'єктів розвитку;</li> <li>• відсутність стратегічного та поточного планування РЛР;</li> <li>• скорочення стратегічних програм розвитку персоналу заради поточного виживання;</li> <li>• скорочення чисельності персоналу у відділах РЛР</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення чисельності зовнішніх провайдерів РЛР на ринку;</li> <li>• швидкий розвиток науково-технічного прогресу;</li> <li>• високий рівень освіти населення та його цінності в суспільстві;</li> <li>• вимогливість споживачів до якісних характеристик продукції та рівня сервісу;</li> <li>• висока конкуренція між кандидатами на вакантні посади на ринку праці;</li> <li>• структурні зміни у галузях економіки;</li> <li>• популярність РЛР у світі, наявність ефективних практик та можливостей обміну досвідом;</li> <li>• інтерес до РЛР серед партнерів, споживачів та претендентів на вакантні посади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення державних та особистих бюджетів на РЛР у зв'язку із наслідками світової фінансової кризи;</li> <li>• високий рівень цін на матеріально-технічні ресурси, необхідні для РЛР;</li> <li>• відсутність системи підготовки кадрів для РЛР дорослих на рівні країни та їхньої сертифікації;</li> <li>• недосконалість вітчизняного законодавства про РЛР;</li> <li>• дефіцит висококваліфікованих фахівців з РЛР при зростанні рівня їхньої оплати праці;</li> <li>• низький рівень РЛР серед партнерів, що впливає на репутацію організації, якість продукції та рівень її продажів;</li> <li>• потужна система РЛР у конкурентів</li> </ul>

\*Примітка: умовний приклад, складено автором.

Отже, ситуаційний підхід визнає, що хоч загальний процес управління (у нашому випадку, розвитком людських ресурсів) є однаковим, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіюватися залежно від обставин [13, 82]. Таким чином, універсальних прийомів та методів управління розвитком людських ресурсів не існує.

Необхідно підкреслити, що концентрація лише на ситуаційному підході до розвитку людських ресурсів, процесному або результативному, представлених вище, не дає повного уявлення про це явище. Отже, розглянемо основні погляди представників виділеного нами наступного, системного, підходу до РЛР.

#### 4. Застосування системного підходу до управління розвитком людських ресурсів

Під системою ми будемо розуміти сукупність упорядкованих взаємозалежних елементів, об'єднаних загальним принципом або призначенням, специфічну форму їх організації та устрою. Важливо зазначити, що всі елементи системи здатні посилювати або гальмувати роботу один одного.

Узагальнюючи дослідження В.А. Савченко [24, 19], С.В.Шекшні [37, 145–224], В.В. Травіна, В.А. Дятлова [31, 48–95] та А.Я. Кібанова [33, 408–454], ми виділили шість невід'ємних взаємопов'язаних складових елементів системи РЛР в організації, які представили у табл. 3.8. Ми впевнені, що ці компоненти мають однаково велике значення для підприємства, проте реалізуються у певній послідовності.

Таблиця 3.8

Основні елементи системи розвитку людських ресурсів в організації

Елемент системи розвитку РЛР	Характеристика	Методи його реалізації
1	2	3
Система мотивації	Процес матеріального та нематеріального заохочення об'єктів розвитку до оволодіння новими знаннями, вміннями, навичками, моделями поведінки для одночасного досягнення організаційних та особистих цілей	Збільшення диференціації в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки (плата за знання та рівень компетенції); надбавки до заробітної плати (за високу професійну майстерність, наукові ступені та вчені звання, суміщення професій та посад); збагачення змісту праці; можливість брати участь в управлінні організацією; надання вільного часу (творчі відпустки); підвищення соціального статусу на підприємстві

1	2	3
Навчання	Цілеспрямовано, планомірно та систематично організований процес оволодіння людьми новими теоретичними знаннями, формування у них практичних вмінь та навичок, моделей поведінки, необхідних індивідам, підприємству та суспільству під керівництвом спеціально підготовлених спеціалістів (викладачів, тренерів, наставників та керівників)	Виробничий інструктаж; наставництво; стажування; перегляд навчальних відеофільмів; лекції; участь у тренінгах, семінарах, конференціях; виконання ситуаційних вправ; участь у ділових та рольових іграх
Адаптація	Взаємне пристосування працівника та підприємства, що базується на поступовому його входженні в нові професійні, соціально-психологічні, психофізіологічні, організаційні, економічні, санітарно-гігієнічні та інші умови праці	Індивідуальні бесіди з керівником; інструктаж; призначення наставника та спеціальні курси з їх підготовки; організація навчання (курсів) з різних аспектів роботи підприємства; метод поступового підвищення складності завдань; виконання разових суспільно-корисних доручень
Оцінювання (атестація)	Процес визначення рівня знань, практичних навичок, ділових та особистих якостей працівника (кваліфікації), кількісних та якісних результатів його праці з подальшою оцінкою ступеня відповідності (невідповідності) посаді, яку він займає чи на яку претендує	Атестаційна співбесіда; управління за цілями; метод оцінки «180 градусів» та «360 градусів»; метод «Таємничий покупець»; тестування.
Планування та реалізація ділової кар'єри	Визначення цілей поступового закономірного просування працівника в організації з однієї посади на іншу та шляхів його реалізації	Вертикальна кар'єра; горизонтальна; східчаста; спеціалізована; неспеціалізована; прихована
Формування кадрового резерву	Підготовка кандидатів до самостійної діяльності на новому, вищому рівні в організації	Тимчасове заміщення відсутніх керівників на період відряджень та відпусток; стажування на посаді; підвищення кваліфікації кандидатів.

*Джерело:* складено автором.

Як бачимо, шість ключових елементів у комбінації – мотивація до розвитку, навчання, адаптація, оцінювання (атестація), планування ділової кар'єри та фор-



мування кадрового резерву – складають ефективну систему РЛР, органічно доповнюють та ініціюють одне одного.

Також, розглядаючи системний підхід, ми узагальнили широкий асортимент можливих видів РЛР в сучасній організації, яка функціонує в умовах інформаційного суспільства, у вигляді табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Класифікація видів розвитку людських ресурсів в організаціях в умовах інформаційного суспільства**

<b>Критерій поділу</b>	<b>Види РЛР</b>
За рівнем охоплення об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• суцільний (загальний);</li> <li>• вибірковий (спеціалізований)</li> </ul>
За характером санкцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формальний (обов'язковий);</li> <li>• неформальний (необов'язковий)</li> </ul>
За рівнем централізації управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• централізований;</li> <li>• децентралізований</li> </ul>
За характером відносин суб'єкта та об'єкта розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішній;</li> <li>• зовнішній</li> </ul>
За кількістю учасників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• індивідуальний;</li> <li>• груповий</li> </ul>
За наслідками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прогресивний (конструктивний);</li> <li>• регресивний (деструктивний)</li> </ul>
За рівнем динаміки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• еволюційний (лінійний та спіралевідний);</li> <li>• революційний (стрибокподібний)</li> </ul>
За спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фізичний;</li> <li>• інтелектуальний;</li> <li>• духовний</li> </ul>
За замовником та інвестором	<ul style="list-style-type: none"> <li>• саморозвиток індивіда (громадянина) за рахунок власних або сімейних коштів;</li> <li>• розвиток громадянина за рахунок роботодавця;</li> <li>• розвиток громадянина за рахунок громадських організацій;</li> <li>• розвиток громадянина за рахунок держави</li> </ul>
За масштабом та охопленням	<ul style="list-style-type: none"> <li>• керівного складу;</li> <li>• найманих робітників;</li> <li>• клієнтів (споживачів);</li> <li>• партнерів (постачальників та дистриб'юторів)</li> </ul>
За пріоритетами та часом відшкодування витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поточний (короткостроковий);</li> <li>• довгостроковий (стратегічний)</li> </ul>

*Джерело:* умовний приклад, складено автором.

Усі представлені у табл. 3.9 види РЛР в організації не виключають один одного, а, навпаки, можуть і повинні ефективно застосовуватися разом, бути узгодженими, гармонійно доповнювати та посилювати один одного для того, щоб мінімізувати наявні слабкі сторони.

Крім того, РЛР в організації є відкритою системою, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем через одержання відповідних ресурсів (у тому числі, трудових, інформаційних, матеріально-технічних) та надання створених продуктів (кваліфікованої робочої сили, якісних товарів та послуг).

Розвиваючи дослідження В.А. Савченко [24, 460–484], О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник [14, 218], ми виконали порівняльний аналіз традиційної та інноваційної систем мотивації до РЛР в організаціях у формі табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Порівняльний аналіз традиційної та інноваційної систем мотивації до РЛР в організаціях**

Види стимулів	Приклади стимулів при класичній системі мотивації (в умовах індустріального суспільства)	Приклади стимулів при інноваційній системі мотивації (в умовах інформаційного суспільства)
1	2	3
Матеріальні стимули, які пропонує роботодавець	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Незначна диференціація в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки;</li> <li>• традиційні форми та системи заробітної плати (відрядна, почасова, комісійна, тарифна), в основі яких – винагорода за внесок посади в досягнення цілей організації;</li> <li>• поточне преміювання всіх працівників за підсумками місяця (кварталу) і разове преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів;</li> <li>• одержання вищої заробітної плати через переміщення на більш високооплачувану посаду;</li> <li>• негативні стимули (штрафи)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення диференціації в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки;</li> <li>• системи заробітної плати «за знання» та «за рівень компетенції», які не враховують фактичних результатів роботи працівника, а зорієнтовані на освітній потенціал особистості;</li> <li>• надбавки до заробітної плати за високу професійну майстерність, високі досягнення у праці, знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені та вчені знання, суміщення професій та посад;</li> <li>• формування спеціальних преміальних фондів за створення, освоєння та випуск нової продукції;</li> <li>• позитивні стимули (премії)</li> </ul>

1	2	3
Нематеріальні стимули, які пропонує роботодавець	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Почесні звання;</li> <li>• наукові ступені;</li> <li>• вчені звання;</li> <li>• авторитарний стиль управління;</li> <li>• збереження та підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збагачення змісту та гуманізація праці;</li> <li>• залучення працівників до управління підприємством;</li> <li>• демократизація управління;</li> <li>• посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та навичок;</li> <li>• задоволення потреб людини вищого порядку в належності, визнанні, повазі, самоствердженні та самовираженні;</li> <li>• заохочення наданням вільного часу (творчі відпустки)</li> </ul>
Стимули, які пропонує уряд роботодавцям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність юридичних зобов'язань організацій щодо РЛР та його фінансування;</li> <li>• добровільна власна ініціатива (соціальна відповідальність) роботодавців щодо РЛР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запровадження урядами держав на основі чинного законодавства обов'язкових схем РЛР для підприємств, що ґрунтуються на податку на навчання працівників;</li> <li>• звільнення організацій від різних податків або надання дотацій з боку урядів держав за РЛР;</li> <li>• заснування фондів розвитку роботодавцями й профспілками за сприяння уряду, умови витрачання яких регулюються колективними договорами</li> </ul>

*Джерело:* узагальнено та доповнено автором [24, 460–484], [14, 218].

Як бачимо, кардинальними відмінностями інноваційної системи мотивації до РЛР в умовах інформаційного суспільства виступають наступні: збільшення диференціації в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки, майстерності та потенціалу особистості, збагачення змісту праці, посилення зацікавленості людини самим процесом розвитку та нематеріальними стимулами.

Розвиваючи дослідження Ю. Сурміна [28, 28], І.С. Каленюк [8, 45–46], О.В. Крушельницької та Д.П. Мельничук [12, 32–33], ми визначили характеристики сучасної (інноваційної) та класичної (традиційної) системи навчання в організаціях у вигляді табл. 3.11.

Отже, ключовими відмінностями сучасної системи навчання в організаціях виступають: широке охоплення внутрішніх та зовнішніх учасників, які стають

Таблиця 3.11

## Порівняльний аналіз традиційної та інноваційної систем навчання в організаціях

Ключові характеристики	Класична система навчання (в умовах індустріального суспільства)	Посткласична система навчання (в умовах інформаційного суспільства)
Місце і роль викладача у навчальному процесі	Ключовий суб'єкт, що визначає всі аспекти навчання; основне джерело інформації	Ініціатор перетворення об'єктів у активних суб'єктів розвитку; втрата монополії на інформацію
Місце і роль об'єкта у навчальному процесі	Одержувач інформації; пасивний об'єкт; фактор виробництва	Джерело інформації; активний суб'єкт; особистість
Спрямованість навчальних програм	Обмежене коло працівників; колектив (група)	Увесь персонал підприємства; партнери; споживачі
Місце навчання	Організація	Внутрішнє та зовнішнє середовище організації
Тривалість та спрямованість навчання	Короткотермінова, нерегулярна	Довготермінова, постійна
Витрати на навчання	Мінімальні	Значні
Стиль управління навчанням	Авторитарний	Демократичний
Технічне забезпечення навчання	Застарілі технології (дошка та крейда)	Високі технології (ПК, доступ до мережі Інтернет, мультимедійне обладнання)
Методи навчання	Пасивні (лекції, інструктаж, навчальні відеофільми)	Активні (рольові ігри, ситуаційні вправи, робота у групах)
Сутність знання	Однозначна, пов'язана із промисловим та с/г виробництвом; вузькоспеціалізована.	Неоднозначна, пов'язана із наданням послуг; багатофункціональна (навички виступати перед аудиторією, працювати в команді, презентувати себе)
Ринок, на який спрямований навчальний процес	Локальний; національний	Локальний; міжнародний; світовий
Результат навчання	Знання	Знання, вміння, навички, досвід, цінності, моделі поведінки; підвищення конкурентоздатності та продуктивності праці
Процедури контролю навчання	Відокремлені у часі від процесу навчання (тестування, іспит)	Не лише відокремлені у часі, органічно включені в процес навчання (рольові ігри, дискусії, вирішення ситуаційних завдань)

Джерело: складено автором.

його активними суб'єктами, зростання інвестицій та довготривалий комплексний результат.

Розвиваючи дослідження М. Лукашевича [17, с.48-52], презентуємо ключові тенденції традиційної та інноваційної системи планування та реалізації кар'єри в організаціях у вигляді табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Порівняльний аналіз традиційної та інноваційної систем управління кар'єрою в організаціях**

<b>Ключові характеристики</b>	<b>Класична система (в умовах індустріального суспільства)</b>	<b>Посткласична система (в умовах інформаційного суспільства)</b>
Доступ працівників до інформації про процес управління кар'єрою	Закритий	Відкритий, надається повна інформація про вакантні місця та потрібну кваліфікацію
Критерії службового просування в організації	Не зрозумілі та невідомі працівникам; деформуються через корумпованість та особисті зв'язки	Зрозумілі та відомі працівникам; компетентність та особистий потенціал
Роль працівника при кар'єрному просуванні	Об'єкт	Суб'єкт
Спрямованість методів та програм управління кар'єрою	Обмежене коло працівників	Весь персонал організації; потенційні кандидати (у тому числі, студенти та випускники ВНЗ)
Взаємозв'язок між організаційними та особистими цілями	Організаційні домінують над особистими	Узгоджуються
Наявність «глухих кутів» у кар'єрі (посад, що виключають можливості розвитку працівника)	Присутні	Усуваються
Спеціалізовані програми навчання та консультування працівників щодо планування особистої кар'єри	Відсутні	Присутні

*Джерело:* складено автором.

Основними характеристиками інноваційної системи управління кар'єрою в організаціях виступають такі: відкритий доступ працівників до інформації; перетворення з об'єктів на суб'єктів; широке охоплення персоналу; узгодження організаційних та особистих цілей; усунення «глухих кутів» у кар'єрі.

Розвиваючи дослідження І. Шехтермана [38, 21–24] та В.А. Савченко [24, 409–419], презентуємо традиційні та інноваційні аспекти формування кадрового резерву в організаціях у вигляді табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Порівняльний аналіз традиційної та інноваційної систем формування кадрового резерву на підприємствах**

<b>Ключові характеристики</b>	<b>Класична система (в умовах індустріального суспільства)</b>	<b>Посткласична система (в умовах інформаційного суспільства)</b>
Методи формування кадрового резерву	Зв'язки; Корупція; Вирощування керівників у власній організації	Вирощування керівників у власній організації; Залучення іноземних спеціалістів та перспективних студентів; Перехоплення перспективних вітчизняних менеджерів з інших організацій.
Кандидати у кадровий резерв	Працівники, що мають відповідні зв'язки; Працівники, що позитивно зарекомендували себе	Студенти та випускники ВНЗ; Працівники з великим трудовим потенціалом; Вітчизняні спеціалісти з інших організацій; Іноземні фахівці

*Джерело:* складено автором.

Як бачимо, особливостями інноваційної системи формування кадрового резерву в умовах інформаційного суспільства є: формування і розвиток професійних менеджерів у власній організації разом із залученням іноземних спеціалістів та перехопленням перспективних вітчизняних менеджерів з інших організацій та країн.

Розвиваючи дослідження В.А. Савченко [24, 294-305], презентуємо традиційні та інноваційні підходи до оцінювання людських ресурсів в організаціях у вигляді табл. 3.14.

Відмінностями інноваційної системи оцінювання (атестації) в умовах інформаційного суспільства виступають: всебічна об'єктивна оцінка широким колом внутрішніх та зовнішніх суб'єктів; обов'язкове ознайомлення працівника з результатами та критеріями оцінювання; аналіз трудового потенціалу працівника та орієнтація на майбутнє.

У наш час саме інноваційні компоненти системи РЛР набувають все більшого розповсюдження в організаціях через їх високу ефективність та відповідність глобальним змінам у зовнішньому середовищі.

Отже, феномен управління розвитком людських ресурсів в сучасних організаціях є багатограним та неоднозначним явищем. Комплексне уявлення про нього

**Порівняльний аналіз традиційної та інноваційної систем атестації та оцінювання людських ресурсів в організаціях**

<b>Ключові характеристики</b>	<b>Класична система (в умовах індустріального суспільства)</b>	<b>Посткласична система (в умовах інформаційного суспільства)</b>
Суб'єкт оцінювання (атестації)	Члени атестаційної комісії	Підлеглі; колеги; безпосередній керівник; клієнти; партнери.
Ступінь упередженості оцінки працівника	Суб'єктивна; Однорідна (знання)	Об'єктивна; всебічна (знання, навички, вміння, ставлення)
Ознайомлення працівника з результатами атестації	Відсутнє	Обов'язкове
Основний фокус атестації	Ефективне виконання працівником своїх функцій; досягнуті результати; минуле	Трудовий потенціал; здатність до професійного розвитку; здатність працювати у команді; майбутнє, довгострокові перспективи
При оцінці працівника враховуються	Виробничі результати інших працівників	Виробничі результати робочої групи, структурного підрозділу, організації в цілому
Критерії оцінки (атестації)	Невідомі працівникам	Заздалегідь відомі працівникам
Регулярність проведення оцінювання працівника	З малою періодичністю (раз на рік)	З великою періодичністю (постійно)

*Джерело:* складено автором.

можна одержати лише після аналізу чотирьох найпопулярніших підходів до його сутності – з позицій результатів, процесу, системи та ситуації.

Підхід до РЛР з позицій результату проявляється через набуття, покращення та закономірну зміну знань, вмінь, навичок, моделей поведінки та особистих якостей (компетенцій); досягнення короткострокової та довгострокової конкурентоспроможності на ринку. Перехід на новий рівень розвитку є вірогідним, проте не є обов'язковим та неминучим, універсальним та однорідним для всіх його учасників. Наслідки РЛР можуть бути як позитивними, так і негативними, як передбаченими, так і непередбаченими.

Процесний підхід до управління РЛР розглядає його як серію послідовних, постійних, цілеспрямованих, активних, узгоджених та взаємопов'язаних дій. Він є явищем природним, безповоротним, безмежним та всебічним, у якому всі люди задіяні та мають досвід протягом життя, навіть без зовнішнього втручання.

Ситуативний підхід до управління РЛР підкреслює, що воно залежить від конкретного набору обставин (зовнішніх та внутрішніх, сприятливих та несприятливих), що впливають на конкретну людину, організацію, регіон та державу у даний конкретний час.

Системний підхід до управління РЛР розглядає його як комплекс, ціле, що складається із взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, серед яких: мотивація, адаптація, оцінювання (атестація), навчання, планування та реалізація ділової кар'єри, формування кадрового резерву.

Ключовими відмінностями інноваційної системи мотивації при управлінні РЛР в умовах інформаційного суспільства виступають: збільшення диференціації в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки, майстерності та потенціалу особистості, збагачення змісту праці, посилення зацікавленості людей самим процесом розвитку та нематеріальними стимулами.

Особливостями інноваційної системи формування кадрового резерву в сучасних організаціях є: вирощування професійних менеджерів у власній організації разом із залученням іноземних спеціалістів та перехопленням перспективних вітчизняних менеджерів з інших організацій та країн.

Основними характеристиками інноваційної системи управління кар'єрою в умовах швидких змін зовнішнього середовища стали: відкритий доступ працівників до інформації; охоплення всього персоналу; перетворення працівника з пасивного об'єкта на активного суб'єкта; узгодження організаційних та особистих цілей; усунення «глухих кутів» в кар'єрі.

Особливостями інноваційної системи навчання у наш час виступають: його регулярність та стратегічна спрямованість, використання активних методів та високих технологій; перетворення об'єкта на активного суб'єкта навчання; широке охоплення внутрішніх та зовнішніх учасників; зростання відповідних витрат.

Відмінностями інноваційної системи оцінювання людських ресурсів вважаються: підвищення ступеня її об'єктивності за рахунок збільшення чисельності суб'єктів; обов'язкове ознайомлення працівників з результатами та критеріями; аналіз не лише досягнень, а й трудового потенціалу.

### Література до розділу 3

1. Американская социологическая мысль : [Тексты : Перевод / Сост. Е. И. Кравченко] ; Под общ. ред. В.И. Добренкова. – М. : Изд. Международного ун-та Бизнеса и Управления, 1996. – 560 с.
2. Годовой отчет «Київстар». – 2010. – 89 с.
3. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.



4. Давиденко В. Соціальний діалог: проблема досягнення стандартів Євросоюзу / В. Давиденко // Політичний менеджмент. – 2006. – №2. – С. 67—77.
5. Заробітна плата : Сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Заяць Т.А. Модернізація соціально-трудових відносин в цілях нарощування соціального капіталу / Т.А. Заяць // Науковий вісник Острозької Академії. Серія Економіка. Вип. 16. – 2011. – С. 277—283.
7. Звіт соціальної відповідальності компанії «Кока Кола Беверіджиз Україна». – 2007. – 64 с.
8. Каленюк І.С. Економіка освіти : навч. посіб. / І.С. Каленюк. – К. : Знання України, 2003. – 316 с.
9. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А.М.Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 251 с.
10. Колот А.М. Еволюція ролі держави та інструментарію її впливу на розвиток соціально-трудової сфери / А.М. Колот // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; редкол. : А.М. Колот (голова). – К. : КНЕУ, 2011. – № 1/2011. – С. 5—13.
11. Колот А.М. Соціальна згуртованість суспільства як доктрина: основні засади, причини актуалізації, складові розвитку / А.М. Колот // Економічна теорія. – 2010. – №1. – С. 18-28.
12. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
13. Кудавев М.Р. Философско-методологические аспекты проблем образования: учебно-методический комплекс по педагогике / М.Р. Кудавев. – Майкоп : Изд-во АГУ, 2008. – 96 с.
14. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник. – [2-ге вид., випр., доп.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
15. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2007. – 304 с.
16. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман ; пер. с фр. Е.П. Островской ; общ. ред. Н.И. Хрустальной. – Москва : Прогресс-Универс, 1993. – 192 с.
17. Лукашевич Н. Деловая карьера как проблема менеджмента / Н. Лукашевич // Персонал. – 1998. – №1. – С. 48–52.
18. Мельник С. Критерії оцінки бідності працюючого населення в Україні / С. Мельник, Н. Гаєвська // Україна : аспекти праці. – 2012. – №2. – С. 14–19.
19. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М. : Дело, 1995. – 704 с.
20. Осипов Ю.М. Основы теории хозяйственного механизма / Ю.М. Осипов. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – 367 с.
21. Петрова І.Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І.Л. Пет-

рова, Т.І. Шпильова, Н.П. Сисоліна ; за наук. ред. проф. Петрової І.Л. – К. : Дорадо, 2010. – 320 с.

22. *Пребиш Р.* Периферийный капитализм: есть ли ему альтернатива / Рауль Пребиш. – М. : ИЛА РАН, 1992. – 337 с.

23. Ринок праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

24. Савченко В.А. Розвиток персоналу : підручник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2008. – 512 с.

25. Соціалізація відносин у сфері праці у контексті стійкого розвитку : монографія / [ А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за ред. д-ра екон.наук, проф. А.М. Колота. – К. : КНЕУ, 2010. – 348 с.

26. Статут Міжнародної організації праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993\\_154](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993_154).

27. Структура доходів населення України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/dn.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/dn.htm)

28. *Сурмін Ю.* Кінець епохи «старанних відмінників» / Ю. Сурмін // Синергія. – 2001. – №2–3 (3–4). – С. 28.

29. *Терон І.В.* Інноваційний напрям модернізації соціально-трудових відносин в Україні / І.В. Терон // Національне господарство України: теорія та практика управління : [зб. наук. пр.] / Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2011. – 272. – С. 204–210.

30. *Терон І.В.* Тенденції та проблеми просторового розвитку ринку праці України в контексті циклічного розвитку та глобалізації економіки // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №16 (170). – 224 с. – С. 160–165.

31. *Травин В.В.* Менеджмент персонала підприємства : учеб.-практ. пособие. – [3-е изд.] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Дело, 2000. – 272 с.

32. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування / Петрова І.Л., Близнюк В.В., Куликов Г.Т. та ін. ; за ред. І.Л. Петрової ; НАН України ; Ін-т економіки та прогнозування. – К., 2009. – 368 с.

33. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М. : ИНФРА—М, 2001. – 638 с.

34. Уряд оцінюватиме ефективність програм соціальної підтримки. Інформація прес-служби Міністерства соціальної політики від 21.06.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=245325489&cat\\_id=244274160](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=245325489&cat_id=244274160)

35. Философский энциклопедический словарь / [гл. ред. : Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов]. – М. : Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.

36. *Форсиф П.* Развитие и обучение персонала / пер. с англ. ; под ред. В.А. Спивака / П. Форсиф. – СПб. : ИД «Нева», 2003. – 192 с.

37. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. – [4-е изд.] / С.В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 368 с.

38. Шехтерман И. Переход от прорыва к выращиванию / И. Шехтерман // Комп&ньон. – 2004. – №25. – С. 21-24.

39. Штундер І.О. Конкурентоспроможність робочої сили як фактор становлення інноваційного типу зайнятості / І.О. Штундер // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. – Серія № 18. Економіка і право : зб. наук. праць. – Вип. 8. – К. : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2010. – С. 74–82.

40. Штундер І.О. Формування ефективної зайнятості в умовах інноваційного розвитку економіки України / І.О. Штундер / Ринок праці та освіта: пошук взаємодії : [зб. наук. ст.] / за наук. ред. І.Л. Петрової. – К. : Таксон, 2007. – С. 158–166.

41. Явлинский Г.А. Периферийный капитализм. Лекции об экономической системе России на рубеже XX-XXI века / Явлинский Григорий. – М. : Интеграл-Информ, 2003. – 160 с.

42. Beardwell, I. Human Resource Management / Ian Beardwell, Len Holden, Tim Claydon. – [4 th. ed.]. – Edinburgh Gate, Harlow. – Pearson Education Limited, 2004. – 739 p.

43. Decent work : Report of the Director-General ILO // International Labor Conference, 87th Session, Geneva, June 1999) [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ilo.org/public/english/standards/re/m/ilc/ilc87/rep-i.htm>

## Розділ 4

# **Соціальна складова корпоративного управління в умовах змін**

## **4.1. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств у процесі впровадження організаційних змін**

Розвиток економіки України та системи корпоративного управління на основі відповідальності та якості зумовлює актуальність проблеми формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств у процесі впровадження організаційних змін.

На сучасному етапі компанії розвиваються в умовах постійних, радикальних змін, але часто ці зміни не враховують соціальні аспекти. Саме організаційні зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності соціальної складової системи корпоративного управління за рахунок забезпечення високого рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємств.

Основними мотивами, які спонукають компанії підвищувати корпоративну соціальну відповідальність, яка виступає соціальною зміною в діяльності компанії, можуть бути такі:

- розвиток персоналу компанії, що не лише запобігає плинності кадрів, але й дозволяє залучати кращих спеціалістів із ринку праці;
- потреба забезпечити зростання продуктивності праці в компанії;
- покращення іміджу компанії та зростання репутації;
- реклама товарів і послуг;
- висвітлення діяльності компанії в засобах масової інформації;
- стабільність і стійкий розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

Як свідчить аналіз діяльності соціально відповідальних компаній України, найбільш виражені такі напрями їх соціальної активності: охорона навколишнього середовища, програми розвитку персоналу, підтримка соціально незахищених верств населення, розвиток соціальної інфраструктури та місцевих громад, роз-

виток освіти, спонсорська допомога, молодіжні програми, надання медичних та рекреаційних послуг своїм працівникам тощо.

Проблемам корпоративної соціальної відповідальності присвячено багато праць, однак питання дослідження розвитку корпоративної соціальної відповідальності лишаються недостатньо вивченими. Цією проблемою займалися такі відомі зарубіжні вчені, як: Ф. Котлер, Г. Фітч, А. Керолл, М. Фрідмен та інші. У вітчизняних наукових працях проблематика формування в Україні соціального партнерства висвітлена в роботах Д. Баюри, Д. Богині, О. Грішної, В. Герасимчука, В. Довбні, А. Колота та інших. Разом із тим, виникає необхідність у поглибленні наукових досліджень у сфері корпоративної соціальної відповідальності підприємств у процесі впровадження організаційних змін.

Існує багато трактувань категорії «корпоративна соціальна відповідальність». Західні фахівці у сфері соціальної відповідальності компаній ще в 70-х роках минулого століття визначали її як спробу вирішити соціальні проблеми, викликані повністю або частково діяльністю компаній [64, 38–46]. З погляду відомого економіста М. Фрідмена, соціальна відповідальність підприємства полягає у зростанні та максимізації прибутку [65]. Цю категорію також можна трактувати через призму відповідальності перед усіма зацікавленими особами (стейкхолдерами). При цьому розуміння соціальної відповідальності можна розглядати з різних точок зору – це врахування інтересів усіх, кого стосується діяльність підприємства (концепція «stakeholders»), дотримання загальних економічних принципів існування компанії та її соціальної відповідальності перед суспільством (концепція «corporate citizenship») тощо. Виходячи з цього, можна стверджувати, що соціальна відповідальність корпорації є однією з важливих цільових функцій корпоративного управління.

У свою чергу, термін «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ) був уведений А. Кероллом [63]. Він набув значного розповсюдження і є найбільш вживаним, оскільки адекватно характеризує взаємовідносини бізнесу і суспільства.

Варто зауважити, що це поняття ширше за соціальну відповідальність, оскільки охоплює не лише соціальну, але й економічну та екологічну сфери.

Крім того, корпоративна соціальна відповідальність компаній, на наш погляд, повинна бути інтегрована з корпоративною культурою, що відіграє особливу роль та виступає чинником регулювання складної системи корпоративного управління. Принципи корпоративної культури та соціальної відповідальності компаній певним чином можуть бути реалізовані у таких програмах, як: соціальні програми для працівників та членів їх сімей; соціальні програми для населення за місцем розташування підприємства; програми щодо розвитку освіти та охорони здоров'я; програми щодо реалізації природоохоронних заходів тощо.

Сутність категорії «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ) доцільно трактувати як обґрунтоване зобов'язання бізнесу не лише у сприянні сталому розвитку, але і його відповідальність перед суспільством, працівниками, акціонерами, споживачами та іншими зацікавленими особами (стейкхолдерами).

На нашу думку, за сучасних умов дуже важливим є усвідомлення того, що підприємство існує для задоволення потреб усіх стейкхолдерів. Лише за цих обставин можна розраховувати на довгостроковий прибуток для акціонерів та збалансований розвиток країни і суспільства в цілому.

Останні дослідження Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» щодо обізнаності представників усіх груп стейкхолдерів із сутністю, принципами та основними компонентами соціальної відповідальності засвідчили, що «найбільш наближене до прийнятого у світовому співтоваристві розуміння соціальної відповідальності у представників бізнес-організацій та дослідницьких інституцій. Представники органів державної влади, профспілок та громадських організацій здебільшого не розглядають соціальну відповідальність із внутрішньої сторони організації, а розуміють її як вплив діяльності своїх організацій виключно на зовнішнє (оточуюче середовище)» [21, 55–56].

Виходячи із аналізу кращої вітчизняної практики у сфері корпоративної соціальної відповідальності (компанії, які інтегрували корпоративну соціальну відповідальність у загальну корпоративну стратегію), виділяють такі основні функції корпоративної соціальної відповідальності (рис. 4.1).

Аналізуючи сучасну практику впровадження принципів КСВ на підприємствах в Україні, нами було виявлено значну різноманітність методик щодо розроблення та застосування програм, які включають соціальну відповідальність. На українському ринку діє приблизно 63 підприємства, котрі називають себе соціально відповідальними, і їх кількість постійно збільшується [14].

Загалом, можна виокремити внутрішню та зовнішню КСВ. До внутрішньої відносять: безпеку праці; стабільність заробітної плати; додаткове медичне та соціальне страхування працівників; розвиток людських ресурсів через навчальні програми та програми підготовки і підвищення кваліфікації; надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях. До зовнішньої КСВ відносять: спонсорство та корпоративну благодійність; сприяння охороні навколишнього середовища; взаємодію з місцевою громадою та місцевими органами влади, а також відповідальність перед споживачами за якість товарів та послуг [3, 11–16].

Одним із найбільш важливих аргументів на користь необхідності впровадження соціальної відповідальності у практику діяльності підприємства є те, що соціальна відповідальність традиційно визначається як активний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства та, водночас, як ефективна стратегія зростання добробуту населення та досягнення збалансованого розвитку. При ць-



Рис. 4.1. Функції корпоративної соціальної відповідальності [3, 248]

ому об'єктивно постає питання аналізу конкурентних переваг соціально відповідальних компаній. Як свідчить аналіз відомих практик, упровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємств створює можливості для: оптимізації стратегії розвитку завдяки запобіганню ризикам (соціальним, економічним, екологічним, юридичним); збільшення обсягів продажу та частки ринку; мотивації співробітників підприємства; оптимізації операційних процесів та зменшення виробничих витрат; покращення інвестиційного клімату; гармонізації відносин з бізнес-середовищем, урядовими структурами та неурядовими організаціями; поліпшення фінансових та економічних показників діяльності; повнішого задоволення потреб споживачів.

Аналіз результатів впровадження стратегій КСВ за окремими названими параметрами свідчить про формування цілого комплексу потенційних конкурентних переваг для соціально відповідальних підприємств. Зокрема, одним із найбільш важливих чинників впливу на ринок попиту, як показують численні дослідження, в сучасних умовах виступає імідж підприємства як соціально відповідального. Разом із тим, названі параметри, загалом, можуть розглядатися як чинники збалансованого розвитку підприємства [54, 74].

Важливо підкреслити, що в умовах глобалізації сам факт соціально відповідального ведення бізнесу є важливим чинником інвестиційної привабливості підприємства. Попри те, що реалізація програм КСВ об'єктивно спричиняє значне зростання витрат підприємства, в довгостроковому періоді вони компенсуються зростанням доходу від покращення гудвілу компанії та підвищення інвестиційної привабливості, що в кінцевому підсумку створює умови для зростання конкурентоспроможності. Загалом, моніторинг кореляції залежності ефективності діяльності підприємства від впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності свідчить, що підприємства, які реалізують активну соціальну політику, заощаджують до 40% витрат на просуванні своїх товарів чи послуг на ринку. Це дозволяє зробити висновок, що реалізація стратегії корпоративної соціальної відповідальності сприяє зростанню рентабельності, а, відтак, і конкурентоспроможності. За висновками агенції Conference Board, підприємства, що є соціально відповідальними, мають значно вищі фінансові показники, ніж у соціально невідповідальних підприємств, а саме: дохід на інвестований капітал вищий на 9,8%, дохід з активів – на 3,55%, дохід з продажів – на 2,79%, прибуток – на 63,5%. Результат дослідження консалтингової компанії Towers Perrin показав, що дохід акціонерів соціально відповідальних підприємств був майже в 2 рази більший за середній. Іншими словами, корпоративна соціальна відповідальність в ринковому середовищі виступає важливим чинником ефективного розвитку, а її комплексне і збалансоване застосування акціонерними товариствами, є актуальним для державного корпоративного сектору України.

Не можна не зазначити той факт, що Україна робить відповідні кроки в дотриманні компаніями глобальних стандартів та принципів корпоративного громадянства. Адже за останні п'ять років більше 165 вітчизняних компаній та організацій приєдналися до Глобальної мережі ООН та розпочали реалізовувати програми соціального інвестування.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності вітчизняним компаніям слід розпочинати із вибору найбільш перспективних форм соціального інвестування, які знаходяться в руслі довгострокового інтересу компанії. Тобто КСВ буде інтегрована не лише у систему управління компанією, але й у загальну корпоративну бізнес-стратегію, включаючи соціальні, економічні та екологічні цілі. При цьому КСВ не слід ототожнювати лише з благодійністю. Навпаки, вона передбачає прояв випереджаючих соціальних ініціатив компанії, які проявляються у формуванні дієвого партнерства із зацікавленими особами (персонал, споживачі, власники, територіальні громади, представники держави тощо).

В останні роки форми КСВ у розвинених зарубіжних корпораціях значно трансформувалися і проявляються у використанні цільового капіталу та різних форм державно-приватного партнерства, що дозволяє реалізовувати широкомасштабні



національні та регіональні інвестиційні проекти, забезпечувати розвиток персоналу, ефективно взаємодіяти зі споживачами і навколишнім середовищем.

Варто зазначити, що виділяють три форми взаємодії держави і приватного сектору: 1) традиційна – держава залучає бізнес до спільного розв’язання проблем обслуговування потреб суспільства на основі партнерства; 2) інвестиційна – спільне інвестування переважно в інфраструктурні проекти. Ця форма взаємодії має стратегічну спрямованість, основною метою є стимулювання економічного зростання; 3) науково-освітня – нові напрямки розвитку в національному, міжнародному і глобальному масштабах в умовах глобалізації виробництва та інтернаціоналізації капіталу [45, 320]. Для України на даному етапі розвитку є характерною інвестиційна форма партнерства.

Істотну роль у розширенні державно-приватного партнерства повинно зіграти подальше удосконалення законодавчої і нормативної бази нашої країни. Крім того, для забезпечення припливу приватного капіталу в інфраструктурні проекти держава повинна створювати прийнятний для обох сторін баланс ризиків і винагород, а також враховувати прояви позицій некомерційних організацій, бізнес-структур при спільній взаємодії і здійснювати аналіз стану партнерських відносин на основі інтегрованих вимірів. Головне те, що держава має право регулювати цей процес за рахунок оподаткування та соціального діалогу з бізнесом.

Означені форми взаємодії держави і приватного сектору проявляються через соціальне партнерство за участю держави та без участі держави, але за умови створення нею стимулів. Водночас, соціальне партнерство за участю держави передбачає вкладення державою коштів на реалізацію і підтримку соціальних проектів, благодійних заходів, регіонального та міського розвитку. Варто зауважити, що соціальні проекти мають бути значущими для суспільства і спрямованими на розв’язання актуальних проблем, враховувати завдання, які стоять перед державою. Загалом, партнерські проекти дають можливість об’єднати ресурси, технології та досвід комерційних компаній, громадських та професійних організацій і державних структур.

Форми корпоративної соціальної відповідальності за участю держави можуть проявлятися за рахунок реалізації наступних функцій:

- по-перше, держава виступає в якості формувальника правових норм та відповідних контролюючих інститутів;
- по-друге, держава виступає в якості споживача та покупця відповідних продуктів та послуг;
- по-третє, держава виступає в якості партнера та інституціонального інвестора;
- по-четверте, держава виступає в якості учасника міжнародних відносин;
- і нарешті, держава виступає в якості роботодавця та захисника навколишнього середовища.

У будь-якому разі, усі форми КСВ за участю держави повинні виступати чинником формування та підвищення конкурентоспроможності компаній на регіональному, національному та міжнародному рівнях.

Використання партнерства держави та КСВ підприємства можна розглядати як інструмент економічного зростання, що сприятиме впровадженню ринкових, соціально-етичних принципів в управлінні підприємствами.

Крім того, підприємствам при впровадженні принципів корпоративної соціальної відповідальності у свою діяльність слід орієнтуватися на рекомендації міжнародного стандарту серії ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», який затверджений у 2010 році. Положення зазначеного документа гармонійно та комплексно враховують системи управління якістю, безпеки праці та менеджменту навколишнього середовища. Стандарт дозволяє будь-якій компанії розбудувати власну систему управління соціальною відповідальністю. Варто підкреслити, що ефективні стратегії КСВ сприяють у формуванні інноваційних рішень, значно мінімізують ринкові та корпоративні ризики. Адже соціально відповідальним компаніям довіряють більше. Для того щоб розробити ефективну бізнес-стратегію з урахуванням соціальної відповідальності, керівництву компанії необхідно конкретизувати перелік соціальних та екологічних проблем, які відчуває їх бізнес. Слід визначити коло зацікавлених осіб, у тому числі партнерів, які можуть підтримати соціальні ініціативи компанії на будь-якому етапі. На основі соціального діалогу можливо виявити не лише перспективних учасників реалізації соціальних програм, але й невідомі раніше джерела додаткових ресурсів.

Також необхідно здійснювати постійний моніторинг, оцінювання рівня КСВ та звітування компанії. Останнє виступає ефективним засобом комунікації із суспільством, є передумовою виходу на міжнародні ринки капіталу, сприяє розвитку персоналу та просуванню товарів і послуг.

Рівень КСВ оцінюють, як правило, обсягом соціальних інвестицій. Структура соціальних інвестицій може бути представлена такими показниками, як витрати на розвиток територіальних громад, персоналу, охорону навколишнього середовища та ресурсозбереження, підтримання добросовісної ділової практики тощо. Важливо оцінювати обсяг соціальних інвестицій порівняно із чистим доходом, прибутком та кількістю працюючих в компанії, оскільки процес соціального інвестування, в першу чергу, залежить від масштабності бізнесу та видів економічної діяльності компанії.

Багато зарубіжних та вітчизняних науковців вважають, що вигоди для компаній, пов'язані з КСВ безпосередньо неможливо виміряти і тому важко оцінити окупність соціальних інвестицій. В Україні цей процес ще більш ускладнюється в силу того, що більшість вітчизняних підприємств не розкривають інформацію про витрати на КСВ. Тобто компанії самостійно визначають ступінь свого внеску у

розвиток суспільства та охорону навколишнього середовища. Однак, попри труднощі, результати соціальних заходів все ж таки необхідно оцінювати, оскільки це надає можливість формувати основи стратегії діяльності підприємства.

На нашу думку, оцінювати рівень соціальної відповідальності та корпоративної культури компанії доцільно комплексним показником – Індексом соціальної цінності (SVI – Social Value Index) [50, 116–119]. Він достатньо повно характеризує рівень соціальної відповідальності компанії та результативність її взаємодії із суспільством, працівниками і споживачами на основі здатності створювати соціально значущі цінності. Показник розраховується за такими напрямками соціальної взаємодії компанії (див. рис. 4.2):

- «Екологія / Суспільство» – передбачає розрахунок показників, що характеризують участь компанії в соціальних програмах, інвестуванні заходів щодо захисту навколишнього середовища, сприяння розвитку регіонів їх присутності тощо;
- «Працівники» – передбачає визначення, рівня мотивації та оплати праці, ефективності використання робочого часу, рівня кваліфікації працівників, ступеня задоволення персоналом умовами праці тощо;
- «Споживачі» – передбачає оцінювання сприйняття споживачами і відповідності їхнім очікуванням якості та безпеки продукції, ступеня втрат від браку, відповідності властивостей продукції стандартам якості.

У межах кожного з напрямів розраховуються індивідуальні показники, що стосуються тих або інших аспектів соціальної відповідальності, які в сукупності дають значення зведеного показника соціальної цінності відповідного напрямку. В свою чергу, об'єднання зведених показників за трьома основними напрямками дозволяє отримати результуючий показник соціальної цінності – Індекс соціальної цінності (SVI).

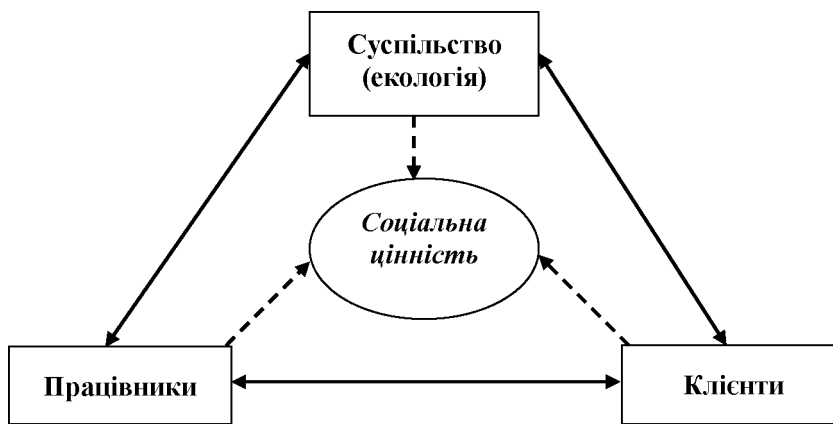


Рис. 4.2. Соціальна цінність та її прояв в різних напрямках соціальної взаємодії підприємства

Так, на першому кроці розраховуються індивідуальні показники соціальної цінності ( $SV$  – *Social Value*) за такими напрямками:

(1) «Екологія / Суспільство» (*Ecology / Society*):

1.1. коефіцієнт фінансування соціальних програм ( $SV^1_{es}$ ):

$$SV^1_{es} = \frac{\text{Інвестиції, спрямовані на соціальні ініціативи}}{\text{Кількість реалізованих соціальних програм (ініціатив)}} \quad (1.1)$$

1.2. коефіцієнт утилізації відходів ( $SV^2_{es}$ ):

$$SV^2_{es} = \frac{\text{Обсяг перероблених (самостійно або переданих в переробку) відходів}}{\text{Загальний обсяг вироблених відходів}} \quad (1.2)$$

1.3. середня вартість однієї програми зі зниження енергоспоживання і підвищення ефективності виробництва ( $SV^3_{es}$ ):

$$SV^3_{es} = \frac{\text{Витрати на реалізацію програм зі зниження енергоспоживання і енергомісткості продукції, підвищення енергоефективності виробництва}}{\text{Кількість реалізованих програм з підвищення енергоефективності}} \quad (1.3)$$

1.4. середній розмір штрафів, сплачених підприємством, за забруднення навколишнього середовища ( $SV^4_{es}$ ):

$$SV^4_{es} = \frac{\text{Сума штрафів, сплачених за забруднення навколишнього середовища}}{\text{Кількість штрафів, сплачених підприємством у звітному періоді}} \quad (1.4)$$

1.5. коефіцієнт фінансування програм з розвитку регіону присутності й місцевої громади ( $SV^5_{es}$ ):

$$SV^5_{es} = \frac{\text{Інвестиції, пов'язані з реалізацією програм з підтримки території присутності та місцевої громади (спрямованих на розвиток системи освіти, охорони здоров'я, підтримку культури, мистецтва, спорту, діяльності некомерційних організацій)}}{\text{Загальна кількість відповідних програм (заходів), реалізованих у звітному періоді}} \quad (1.5)$$

Зведений показник соціальної цінності, створеної підприємством, за напрямком «Екологія / суспільство» ( $SV_{es}$ ) розраховується за формулою (1.6):

$$SV_{es} = SV^1_{es} + SV^2_{es} + SV^3_{es} - SV^4_{es} + SV^5_{es} \quad (1.6)$$

Далі визначаються індивідуальні показники соціальної цінності підприємства за таким напрямком:

(2) «Працівники» ( $P$  – *Personnel*):

2.1. індекс середньої заробітної плати ( $SV^1_p$ ):

$$SV^1_p = \frac{\text{Фонд оплати праці}}{\text{Чисельність працівників}} \quad (2.1)$$

2.2. коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу ( $SV^2_p$ ):

$$SV_p^2 = \frac{\text{Витрати, пов'язані з реалізацією програм з навчання, підвищення кваліфікації і перекваліфікації працівників}}{\text{Чисельність працівників, що брали участь у навчальних програмах}} \quad (2.2)$$

2.3. коефіцієнт втрат робочого часу ( $SV_p^3$ ):

$$SV_p^3 = \frac{\text{Загальна кількість непродуктивно використаних робочих днів}}{\text{Фонд робочого часу}} \quad (2.3)$$

2.4. коефіцієнт плинності кадрів ( $SV_p^4$ ):

$$SV_p^4 = \frac{\text{Чисельність звільнених працівників}}{\text{Загальна чисельність працівників}} \quad (2.4)$$

2.5. ступінь інвестування в медичне обслуговування і соціальне страхування ( $SV_p^5$ ):

$$SV_p^5 = \frac{\text{Витрати на реалізацію програм з додаткового медичного обслуговування і соціального страхування}}{\text{Чисельність працівників, що брали участь у цих програмах}} \quad (2.5)$$

Після того, як розраховано всі індивідуальні показники соціальної цінності, можна визначити зведений показник.

Зведений показник соціальної цінності, створеної підприємством, за напрямком «Працівники» ( $SV_p$ ) розраховується за формулою (2.6):

$$SV_p = SV_p^1 + SV_p^2 - SV_p^3 - SV_p^4 + SV_p^5 \quad (2.6)$$

Наступним напрямком соціальної відповідальності підприємства з відповідними йому індивідуальними показниками є:

(3) «Споживачі» ( $C - Customers$ ):

3.1. коефіцієнт сприяння підвищенню якості продукції ( $SV_c^1$ ):

$$SV_c^1 = \frac{\text{Витрати, пов'язані з реалізацією програм з впровадження нових систем і стандартів якості}}{\text{Кількість реалізованих програм, спрямованих на підвищення якості продукції}} \quad (3.1)$$

3.2. коефіцієнт внутрішнього браку продукції ( $SV_c^2$ ):

$$SV_c^2 = \frac{\text{Витрати, зумовлені браком виробів}}{\text{Загальний обсяг випуску продукції}} \quad (3.2)$$

3.3. індекс фінансування процесів з моніторингу якості продукції ( $SV_c^3$ ):

$$SV_c^3 = \frac{\text{Витрати на маркетингові дослідження і встановлення ступеня задоволення споживачів якістю продукції}}{\text{Кількість відповідних маркетингових досліджень}} \quad (3.3)$$

3.4. коефіцієнт втрат від зовнішнього браку ( $SV^4_c$ ):

$$SV^4_c = \frac{\text{Сума штрафів, сплачених за недотримання законодавства в області якості продукції}}{\text{Кількість штрафів, сплачених підприємством}} \quad (3.4)$$

3.5. індекс інноваційної продукції (підтримки та сприяння нововведенням) ( $SV^5_c$ ):

$$SV^5_c = \frac{\text{Інвестиції на удосконалення (модифікацію) наявної продукції та проектування нових виробів}}{\text{Загальний обсяг випуску продукції}} \quad (3.5)$$

Зведений показник соціальної цінності, створеної підприємством, за напрямком «Споживачі» ( $SV_c$ ) визначається за формулою (3.6):

$$SV_c = SV^1_c - SV^2_c + SV^3_c - SV^4_c + SV^5_c \quad (3.6)$$

Останній етап методики визначення Індексу соціальної цінності передбачає розрахунок результуючого показника соціальної цінності, тобто безпосередньо Індекс соціальної цінності ( $SVI$ ):

$$SVI = SV_{es} + SV_p + SV_c, \quad (3.7)$$

де  $SV_{es}$ ,  $SV_p$ ,  $SV_c$  – зведені показники соціальної цінності, створеної підприємством, за трьома напрямками: «Екологія/суспільство», «Працівники», «Споживачі». Отриманий індекс відображає інтегральну оцінку ефективності соціальної взаємодії компанії за всіма напрямками соціальної відповідальності, які підлягали економічному оцінюванню.

Незважаючи на те, що більшість підприємств в Україні не розкривають інформацію про витрати на КСВ, вже з'явилися перші великі компанії, керівництво яких зрозуміло необхідність підвищення інформаційної прозорості своєї діяльності в цій сфері.

Про це свідчать результати рейтингу рівня відкритості і системності компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності в 2010 році. Всеукраїнський рейтинговий журнал «Гвардія» визначив соціально відповідальні компанії України. Всього в 2010 році було оцінено 43 компанії. Рейтинг складався на основі публічних соціальних звітів, а також незалежних оцінок експертів – членів експертної ради. Оцінка передбачала використання інтегрованого методу і системного аналізу рівня відкритості інформації, а також діяльності компаній у сфері КСВ (взаємодія зі всіма зацікавленими особами) і виражалася підсумковим бальним показником. Таким чином, перше місце за рівнем відкритості і системності бізнесу у сфері КСВ в Україні посіла компанія Систем Кепітал Менеджмент (СКМ) з підсумковим балом 83,25. На другій позиції опинилась компанія Києвстар Дж.Ес.Ем з підсумковим балом 76,50. Третьою в рейтингу стала компанія Метро Кеш енд Керрі Україна з результатом 72,25 бала. Четверте місце у компанії Оболонь – 72 бала і замикає п'ятірку лідерів Український Мобільний Зв'язок (ТМ

«МТС») з підсумковим показником 70,13 бала [46, 30–33]. Тому для успішної реалізації організаційних змін і розвитку соціальної відповідальності компаніям доцільно забезпечити в першу чергу прозорість своєї діяльності, зокрема інформації.

Вітчизняним підприємствам варто активно переймати досвід впровадження принципів КСВ у відомих успішних компаніях, що якісно організують процес соціального інвестування, наприклад, таких як СКМ та інших.

Група компаній Систем Кепітал Менеджмент (СКМ), яка є найбільшою фінансово-промисловою групою України, на підприємствах якої працює понад 160 тисяч співробітників і внесок якої у національний ВВП складає близько 10%, впроваджує сучасні методи управління соціальною відповідальністю. Як свідчать дані офіційного сайту [42], бути відповідальним корпоративним громадянином для групи СКМ означає: 1) дотримуватися усіх юридичних зобов'язань перед державою, вчасно й прозоро сплачувати податки, наповнювати державний бюджет; 2) чесно й прозоро працювати з усіма зацікавленими сторонами (клієнтами, бізнес-партнерами, акціонерами, інвесторами, постачальниками, урядовими структурами); 3) дотримуватися сучасних стандартів корпоративного управління, відкритості та прозорості.

Бути соціально відповідальним роботодавцем для СКМ означає: насамперед, створювати співробітникам гідні умови праці, включно з рівнем заробітної плати, впроваджувати сучасні методи організації праці та розвивати корпоративну культуру, дотримуватися високих стандартів безпеки праці; надавати співробітникам рівні можливості, справедливо оцінювати внесок кожного в успішність бізнесу; нарешті, інвестувати в людські ресурси, навчати співробітників і надавати їм можливості розвитку, щоб кожен міг повністю реалізувати свій потенціал.

Бути екологічно відповідальною компанією для СКМ означає: працювати над зменшенням негативного впливу виробничих циклів на довкілля (землю, повітря, воду і екосистеми), інвестувати в екологічно чисті виробничі технології; працювати над поліпшенням екологічних характеристик бізнесу та прагнути до більш раціонального використання природних ресурсів. Взаємини з місцевими громадами групи СКМ будуються на партнерських засадах з усіма зацікавленими сторонами та місцевими органами влади над поліпшенням якості життя громад у довгостроковій перспективі.

Компанія «Оболонь» – лідер пивобезалкогольного ринку України – однією із перших в Україні почала активно розвивати позицію у сфері корпоративної соціальної відповідальності. «Оболонь» зафіксувала свої наміри в сфері корпоративної соціальної відповідальності у низці програмних документів, зокрема, в галузі якості, безпеки та екології. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності «Оболоні» включає такі напрями: якість функціонування всіх процесів у компанії,

реклама та просування на ринку, сплата податків та зборів до бюджету, створення нових робочих місць, повний соціальний пакет для співробітників, програма навчання та тренінгів для співробітників компанії, меценатство та благодійність, зменшення навантаження на навколишнє природне середовище.

Таким чином, розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств не лише позитивно впливатиме на систему корпоративного управління, але й сприятиме повнішому задоволенню потреб суспільства. Корпоративні соціально відповідальні компанії мають змогу підвищити ефективність процесів, у тому числі технологічних, значно підвищити мотивацію та продуктивність працівників і, нарешті, соціально відповідальні компанії за рахунок зростання вартості нематеріальних активів (репутації), зменшення ризиків мають змогу залучати кошти на ринку цінних паперів. Загалом в кінцевому результаті це сприяє підвищенню ринкової вартості акцій, добробуту акціонерів, працівників та інших стейкхолдерів.

Тому в сучасних умовах для успішної реалізації організаційних змін підприємствам важливо реалізовувати заходи корпоративної соціальної відповідальності, що зумовить підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечить збалансований розвиток у майбутньому.

## **4.2. Тенденції формування корпоративної соціальної відповідальності у відносинах зі споживачами**

В умовах організаційних змін, які відбуваються в нашій країні, актуальною є проблема наповнення новим змістом стандартів життєдіяльності бізнесу та суспільства – *соціальною відповідальністю*. Поняття корпоративної соціальної відповідальності в такому контексті розглядається не стільки з точки зору механізмів підвищення конкурентоспроможності компаній та їх іміджу, а перш за все як спосіб узаконення стандартів функціонування суспільства, як фактор відродження моральних принципів бізнесу. Для цього необхідно затвердження на законодавчому рівні характеристик поняття соціальної відповідальності і його чіткого розуміння в суспільстві. Відсутність належного зв'язку між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, соціальні проблеми, незрілість інститутів громадянського суспільства не дозволяють використати потенціал України, гальмують її сталий розвиток. У цьому розділі обґрунтовується висновок щодо комплексності, складності змісту соціальної відповідальності як основної категорії менеджменту, в контексті розвитку наукових шкіл та передових практик КСВ провідних компаній.

Серед перешкод на шляху впровадження концепції соціальної відповідальності



слід відзначити не лише низький рівень суспільної свідомості та недосконалість вітчизняного законодавства, а й неоднозначність розуміння самого терміна «соціальна відповідальність бізнесу», відсутність інформації щодо принципів та методів соціально відповідальної поведінки, про переваги та перспективи відповідної філософії бізнесу. Тому постає необхідність з'ясування теоретичних аспектів соціальної відповідальності та обґрунтування доцільності побудови партнерських стосунків бізнесу та суспільства.

Питання взаємодії бізнесу і суспільства, побудови стосунків із зацікавленими сторонами розкриваються в роботах П. Друкера, Р. Фрімена, Г. Саймона, В. Томпсона, А. Керолла та ін. Серед вітчизняних дослідників питанню управління соціально відповідальною діяльністю компаній присвячені роботи Н. Супрун, Д. Бакори, О. Петроє, Л. Грициної, М. Стародубської, О. Лазаренко, Ф. Евдокімова, О. Степанової та ін.

У той же час відсутність єдиних підходів до трактування категорії «соціальна відповідальність бізнесу», предмета та принципів соціально відповідальної поведінки, неоднозначність висновків щодо впливу соціальної відповідальності на ефективність управління та прибутковість компаній зумовлюють необхідність подальших досліджень.

У відносинах між людьми та їх групами відповідальність завжди соціальна, оскільки вона реалізується в міжособистісних відносинах через взаємозв'язок та взаємозалежність. Вона виникла як аспект суспільних відносин, разом із утворенням суспільства і впродовж всієї історії виступає як один з чинників управління та регуляції поведінки людини в процесі діяльності.

У рамках класичної адміністративної школи менеджменту відповідальність трактується, перш за все, як зобов'язання виконувати завдання і забезпечувати їх успішне завершення. Так, у працях Г. Саймон, Д. Смітбург і В. Томпсон наголошується зокрема, що «ми хочемо визначити міру, в якій адміністратори відповідальні перед іншими людьми або групами усередині бюрократичних структур і поза ними, а також цінності, що входять у їх рішення. Щоб з'ясувати, перед ким відповідальний адміністратор, ми маємо знати, кому він підзвітний. Під підзвітністю ми розуміємо методи, процедури і чинники, які визначають цінності, що відбиваються в адміністративних рішеннях. Підзвітність є здійсненням відповідальності» [31, 104].

У результаті проведення досліджень японської школи менеджменту слід відзначити концепцію соціальної відповідальності, яка спирається на нову філософію управління, організаційну культуру, етнічне коріння. Крім того, в своїх наукових працях С. Хонда зауважує, що саме молоде покоління менеджерів спроможне внести суттєві якісні зміни в розвиток суспільства. Звідси в японське суспільство прийшла відкритість, демократія й свобода.

Особливої уваги в новій концепції розвитку менеджменту в Японії заслуговує визнання соціальної відповідальності, яка є основою в управлінській діяльності керівників компаній. Ці питання ґрунтовно досліджувалися групою «Дойкай». Ця група не була єдиною організацією, яка займалася новими управлінськими концепціями. Але її значення в сучасних умовах розвитку японського менеджменту залишається актуальним і практично значущим. На своєму національному з'їзді в 1956 р. «Дойкай» прийняла декларацію «Відповідальність керівників бізнесу перед суспільством». Головний висновок цього офіційного документа полягає в тому, що найважливішим завданням менеджерів є реалізація відповідальності, яку суспільство покладає на сучасні корпорації.

У наукових працях Мацусита визначає, що кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати чітко визначені цілі, які відрізняються від отримання прибутку, в основу яких покладається соціальне визнання компанії в суспільстві. Якщо керівник проникається розумінням такої місії, він може довести до свідомості працюючих прагнення компанії та її духовні цінності. Такі підходи були обґрунтовані в документах, які опублікувала група «Дойкай» в 50-ті роки ХХ століття, а саме: діяльність керівників сучасної корпорації виходить далеко за рамки отримання прибутку; як із моральної, так і з практичної точки зору вкрай необхідно, щоб менеджери намагались організувати виробництво продукції найвищої якості при можливо найменших цінах завдяки найбільш повному використанні виробничого та інтелектуального потенціалу компанії відповідно до національних інтересів економіки та з метою підвищення благоустрою суспільства. Таким чином, відповідальність керівників перед суспільством є важливим важелем який розвиває систему управління будь-якої організації у напрямку вірно поставлених цілей [59].

У 60-ті роки ХХ століття група «Дойкай» розроблює важливий документ «Теорія управління в нових умовах», в якому обґрунтовується необхідність глибокого взаємопроникнення соціально-духовних цінностей із сучасним технологічним розвитком корпорації, а також функціональна спрямованість управлінської діяльності, гнучкість та професіоналізм.

Сучасний етап розвитку менеджменту – етап соціального менеджменту пов'язаний з ім'ям Пітера Ф. Друкера. За його підходом, кожне підприємство, окрім отримання прибутку, повинно визначати свою міру соціальної відповідальності перед суспільством, а саме: визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством в цілому і так перед кожною людиною, яка працює в організації. У своїх працях П. Друкер визначає що, «професійна етика – це етика відповідальності». На його думку, нова концепція відповідальності менеджерів «вимагає, щоб бізнес узяв відповідальність за соціальні проблеми і став вирішувачем соціальних проблем» [5; 6].

Менеджмент став «антрепренером», відповідальним за реалізацію ресурсів для

досягнення високих результатів і внеску в потенціальний продукт. Він є відповідальним за соціальний «вплив» свого підприємства на навколишнє середовище.

Нова роль людини як головного ресурсу вимагає від менеджерів зусиль щодо створення умов для реалізації закладеного в нього потенціалу саморозвитку. Звідси – необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура, різні форми демократизації управління, участь працюючих у (прибутках) доходах, власності, стиль керівництва та лідерство.

Важливою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на певну соціальну групу в організаціях – когнітаріат, потенціал якого формується на знаннях та використанні інтелекту. Когнітаріат, який має доступ до інформації та наділений високою культурою, розглядається як ключовий ресурс, ефективне використання та накопичення якого стає центральним завданням менеджменту.

У сфері економіки принцип відповідальності бізнесу за соціальний розвиток вперше було сформульовано в монографії Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесу» (1953). Характеристика нових відносин між організацією та працюючими в ній людьми характеризується наступним:

- найкращі та найбільш обдаровані люди тягнуться до тієї корпорації, яка забезпечує персональне зростання;
- менеджер – це не просто управляючий, а людина, яка виконує роль судді, вчителя, наставника;
- люди прагнуть мати частку в капіталі своєї компанії: найкращі компанії забезпечують їм таку можливість;
- найм працівників краще замінювати укладанням контрактів з персоналом;
- автократичне управління повинно поступитися місцем більш демократичним системам;
- на етапі формування інформаційного суспільства здійснюється масовий перехід від проблем (формування) створення інфраструктури до проблем підвищення якості життя.

Нова парадигма потребувала перегляду принципів управління. В 90-х роках у принципах головна увага звертається на людський або соціальний аспект управління:

- менеджмент спрямований на людину (на те, щоб робити людей здатними до колективної праці, а їх зусилля – більш ефективними);
- менеджмент невід'ємний від культури;
- менеджмент формує комунікації між людьми та визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат;
- менеджмент вводить «золоте правило» етики в бізнесі.

Серед принципів управління слід відзначити: лояльність до працюючих; відповідальність як обов'язкова умова успішного менеджменту; комунікації, що про-

низують організацію по вертикалі та по горизонталі; атмосфера в організації, яка сприяє розкриттю здібностей працюючих; своєчасна реакція на зміни в навколишньому середовищі; методи співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволеність роботою; вміння вислухати всіх, з ким доводиться співпрацювати менеджеру, і споживачів (покупців), постачальників, всіх зацікавлених сторін; етика бізнесу; порядність та довіра до людей; опора на фундаментальні основи менеджменту: якість, сервіс, нововведення, витрати, контроль ресурсів, персонал; бачення організації (чітка уява, якою вона має бути); якість особистої праці та її постійне вдосконалення.

Нова система поглядів на управління відома в науковій літературі як «тиха управлінська революція». Однак незважаючи на теоретичні напрацювання та поширення практики реалізації принципів соціальної відповідальності, існує серйозна опозиція цій концепції у бізнес-середовищі, наукових і експертних колах.

Вітчизняні та зарубіжні науковці висловлюють суперечливі думки щодо впливу соціально відповідальної поведінки на конкурентоспроможність. Якщо одні автори вважають беззаперечним її позитивний для ділової активності ефект, то інші дотримуються протилежної думки і вважають, що суспільно корисною діяльністю варто займатись заради неї самої, не пов'язуючи її з жодними цілями чи завданнями [7].

Представники бізнесу часто наголошують на тому, що соціальні видатки відволікають дефіцитні матеріальні, фінансові, людські ресурси, стають додатковим тягарем для підприємства, суттєво знижують рентабельність, а отже, і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Відтак, порушується принцип максимізації прибутку, а додаткові витрати переносяться на споживачів через підвищення цін [34].

Головна проблема полягає в тому, що соціальні витрати є вимірювальними і визначеними в часі, а ефект від їх здійснення є комплексним, тривалим, не піддається кількісній оцінці. Так, у документі Комісії ЄС, складеному на підставі анкетного опитування 250 представників бізнесу, некомерційних організацій політичних і експертних кіл, наголошується, що «... хоча велика частина бізнесу дотримується тієї точки зору, що реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності позитивно впливає на конкурентоспроможність, особливо в довгостроковому періоді, його представники не в змозі навести точніших, кількісних оцінок, які б характеризували цей ефект» [67].

Подібні вислови дозволяють зробити висновок, що прямий зв'язок тут, можливо, дійсно відсутній, або ж виміряти його поки достатньо складно внаслідок того, що прибуток залежить від багатьох чинників. Проте, практично не викликає заперечень, що саме довгострокові досягнення (на відміну від короткострокового прибутку) залежать багато у чому від стійкості репутації фірми, яка, у свою чергу,

характеризується певною системою цінностей і дотримання етичних принципів у веденні справ [69].

На думку Ф. Котлера, споживача слід розглядати не лише як «розумного з розумом та серцем» (клієнтоцентричний маркетинг 2.0), але як «цілісну особистість з розумом, серцем та духом» (людиноцентричний маркетинг 3.0). Саме це обумовлює зміни у предметі комунікацій, коли необхідно пропонувати не лише функціональні та емоційні, але й духовні цінності, уречевлені у бренді компанії, її місії, баченні та цінностях. Відповідність інтересам клієнтів упродовж останніх десятиліть XX століття та початку XXI століття залишалося важливим питанням для компанії.

Серед основних причин, які зумовлюють зростання ролі і значення інтересів споживачів як рушійної сили КСВ, виділяють наступні: пошук нових способів боротьби за споживача (соціально відповідальний маркетинг «зелений маркетинг», маркетинг взаємостосунків); розвиток конс'юмеризму (боротьба споживачів за власні права, посилення стандартів якості продукції, формування механізмів відповідальності за порушення прав споживачів).

Завдання КСВ щодо формування взаємин зі споживачами:

- дотримання вимог споживачів та пріоритет їхніх потреб;
- безпечність товарів (послуг, робіт);
- надання інформації про товари і технологію їх використання;
- право вибору покупцем товарів (послуг, робіт);
- спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції;
- поліпшення пакування і маркування;
- підвищення споживчої цінності продуктів.

Ці ключові завдання КСВ можуть бути деталізовані залежно від ринку та його специфіки, але так чи інакше саме ці завдання є основою для формування корпоративної соціальної відповідальності у відносинах зі споживачами, що показано на схемі (рис. 4.3.).

На сьогодні споживачі все більше обізнані з усіма проблемами, пов'язаними з виробництвом продукції. Приймаючи рішення щодо купівлі вони ставлять питання: «Яким чином цей продукт був створений (вироблений)?». Статистичні дослідження в промислово розвинених країнах показують, що до 2007 року визначальним фактором при прийнятті рішення була ціна, потім бралися до уваги якість, бренд, дизайн тощо. Починаючи з 2008 року визначальну роль при прийнятті рішення відіграє регіоналізм (походження товару) та екологічна співдружність продукту (не генетично модифікований тощо). Споживачі дедалі частіше цікавляться питаннями відносно того, яким чином компанія, що виробляє продукцію і надає послуги, здійснює свою соціально-етичну діяльність.

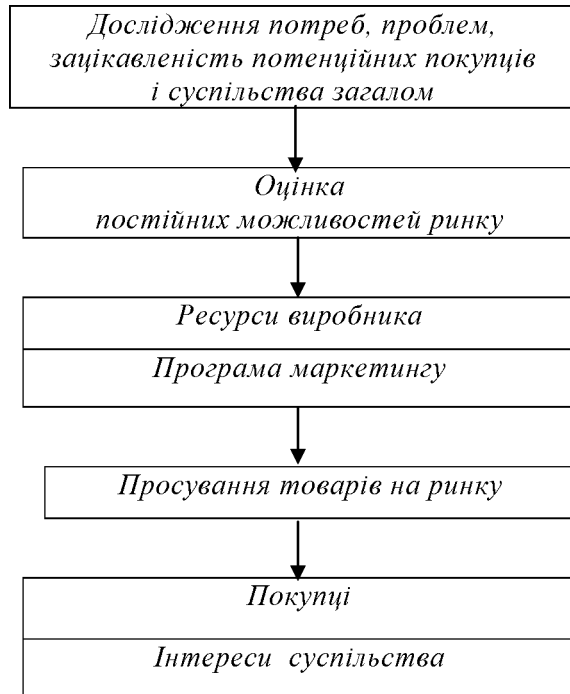


Рис. 4.3. Схема соціально-етичної діяльності компанії

Упровадження програм соціально відповідального маркетингу спрямовано в першу чергу на співпрацю зі споживачами: щодо створення «соціально значущого бренду», високої впізнаності на цьому фоні торговельної марки та, як наслідок, отримання маркетингових переваг. Сучасні аспекти соціально відповідального маркетингу полягають у наступному:

- комерційна активність, яка забезпечує компанії та громадській організації партнерство щодо просування іміджу, продукту або послуги на основі взаємної вигоди і / або реалізації соціально значущого проекту;
- КСВ в маркетингу розглядається як важлива конкурентна перевага компанії, що забезпечує покращення іміджу, позиціонування на ринку, лояльність споживачів, зростання обсягів продажу;
- «зелений» маркетинг базується на оптимізації якості життя за рахунок розробки маркетингової стратегії, зосередженої на: розробці екологічно безпечних товарів; упровадженні енергозберігаючих технологій; використанні упаковки, що біологічно розкладається; застосуванні методів контролю за рівнем забруднен-

ня навколишнього середовища; повторному використанню ресурсів та переробці відходів;

ISO 26000 в частині очікувань споживачів та КСВ в маркетингу: зростання ролі комунікацій, посилення вимог до інформації щодо соціальної відповідальності (повнота, зрозумілість, відповідність інтересам, точність, зваженість, своєчасність, доступність).

Систематизація особливостей вживання понять КСВ та маркетинг може бути окреслена наступною таблицею 4.1.

Таблиця 4.1

#### Порівняльна характеристика КСВ та маркетингу

Параметр	Маркетинг	КСВ
Споживач	Як засіб отримання прибутку	Як об'єкт захисту прав та потреб
Адресність	Анонімність покущів	Орієнтація на конкретного покупця
Виробник	Як джерело нагромадження прибутку	Як елемент соціально-відповідальної моделі бізнесу

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність формує взаємини зі споживачем із позиції соціальної сфери, де економічна доцільність є вторинним досягненням, а не першочерговим пріоритетом.

Однією з ключових для розуміння сутності СВБ є відповідь на питання щодо причин, які зумовлюють зростання інтересів бізнесових кіл до проблем соціальної відповідальності. На нашу думку, крім причин етичного характеру, суттєву роль відіграють такі чинники середовища діяльності фірм:

- загострення конкуренції на національних та міжнародних ринках (глобалізація, розвиток ТНК, формування регіональних інтеграційних об'єднань, зниження та ліквідація митних бар'єрів);
- зростання впливовості бізнесу (збільшення розмірів, фінансових ресурсів, впливу на політичні процеси);
- загострення глобальних, зокрема екологічних, проблем (забруднення довкілля, зміна клімату, скорочення лісових насаджень);
- пошук нових способів боротьби за споживача (соціально-етичний маркетинг, маркетинг взаємостосунків);
- загострення боротьби за кваліфікований персонал (у т.ч. через формування привабливого «соціального обличчя»);
- підвищення частки нематеріальних активів (зокрема іміджу та брендів) у структурі вартості компаній;
- розвиток конс'юмеризму (боротьба споживачів за власні права, зростання стандартів якості продукції, формування механізмів відповідальності за порушення прав покупця);

- законодавча діяльність національних урядів та парламентів у цій сфері (стандарти корпоративного управління, звітності, екологічної та соціальної поведінки);

- зростаюча зацікавленість, активність і вимогливість громадянського суспільства (недержавних організацій, місцевих громад, суспільної думки) до етичних і соціальних аспектів діяльності бізнесу;

- діяльність ООН та інших міжнародних організацій з просування ініціатив і проєктів, які стимулюють відповідальність бізнесу.

Важливою причиною соціальної відповідальності для більшості підприємств є низка вигод, які можна отримати від подібної діяльності. На думку більшості вчених, що займаються дослідженням цього питання, до переваг відповідальної поведінки можна віднести:

- покращення іміджу та репутації підприємства;
- зростання довіри населення до діяльності компанії, її товарів та послуг;
- покращення стосунків з регулюючими органами;
- зниження ризиків діяльності компанії;
- підвищення інвестиційної привабливості (особливо в стосунках із зарубіжними партнерами);
- підвищення ефективності ведення бізнесу;
- облаштування «території» ведення бізнесу;
- об'єднання ресурсів (фінансових, технічних, людських, інформаційних) для розв'язання проблем, які не можуть бути вирішені підприємством самостійно;
- можливість комплексно оцінити середовище діяльності бізнесу;
- отримання від стейкхолдерів інформації, що може допомогти в удосконаленні продуктів та бізнес-процесів;
- можливість інформування, впливу, виховання стейкхолдерів;
- мінімізація загрози посилення державного регулювання;
- підвищення якості менеджменту та взаємодії між управлінцями та працівниками;
- розвиток власного персоналу, зниження плинності кадрів;
- зростання продуктивності праці та професіоналізму працівників;
- підвищення ймовірності наймання кваліфікованого персоналу;
- підвищення ймовірності укладання угод з кращими постачальниками та партнерами;
- позитивне висвітлення діяльності підприємства у ЗМІ;
- посилення позиції щодо конкурентів;
- стабільність і стійкість розвитку компанії в довгостроковій перспективі;
- відповідність нормам і стандартам світової економічної спільноти.

Так, рейтинг заходів, які проводять українські компанії щодо підвищення своєї



відповідальності перед споживачами за 2005–2010 рр. (за результатами центру «Розвиток КСВ») має наступний вигляд:

- підтримка якості продукту компанії – 53,0%;
- надання чесної інформації та реклами для споживачів – 42,1%;
- тренінги персоналу з питань обслуговування споживачів – 35,0%;
- інша чітко розроблена система управління скаргами – 20,5%;
- важко відповісти – 13,8%;
- відкрите заявлення про відповідальність та піклування щодо споживачів у ЗМІ (у т.ч. на веб-сторінці) – 10,4%;
- наявність сторінки «зворотного зв'язку» на веб-сайті – 8,8%;
- наявність «гарячої лінії» (контакт-центру) для споживачів – 7,1%;
- впровадження тренінгів для споживачів – 6,6%;
- ведення громадської приймальні – 0,1%;
- моніторинг – 0,1%;
- проведення опитування споживачів – 0,1%.

До напрямів підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності належить відповідальне ставлення до інвесторів та дотримання принципів корпоративного управління. Сучасні міжнародні ініціативи в цій сфері зосереджені в рамках Глобального договору. Ця ініціатива об'єднує компанії, установи ООН, уряди та громадські організації в добровільному дотриманні 10 універсальних принципів у сфері прав людини, стандартів праці, захисту довкілля та в боротьбі з корупцією:

- ділові кола мають підтримувати і поважати підхід, що передбачає захист міжнародних прав людини у своїх сферах впливу;
- ділові кола не повинні бути причетними до порушень прав людини;
- ділові кола мають підтримувати свободу асоціацій та ефективне визнання права на колективний договір;
- ділові кола мають підтримувати ліквідацію усіх форм примусової та обов'язкової праці;
- ділові кола мають підтримувати ефективну ліквідацію дитячої праці;
- ділові кола мають підтримувати ліквідацію дискримінації при найманні на роботу та в професійній діяльності;
- ділові кола повинні підтримувати обережний підхід до екологічних питань;
- ділові кола мають виступати з ініціативою щодо підтримки посилення екологічної відповідальності;
- ділові кола мають заохочувати розробку і поширення екологічно безпечних технологій;
- ділові кола повинні боротися з усіма проявами корупції, включаючи здирництво та хабарництво.

Головною стороною Глобального договору визначено саме бізнес, який має суттєво посилити свою соціальну спрямованість. Участь у Глобальному договорі та дотримання його принципів дозволяє продемонструвати лідерські якості шляхом формування соціально відповідальних корпорацій, сприяння перетворенню глобальної економіки в більш стійку і всеохопну, пошуку та реалізації практичних шляхів розв'язання сучасних проблем глобалізації, спрямованих на забезпечення сталого розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, поліпшення якості управління компаніями, підвищення морального духу працівників, а також продуктивності та рівня праці.

Глобальний договір базується виключно на добровільних ініціативах бізнесу щодо підтримки принципів сталого розвитку, прозорої діяльності, публічної звітності, втілення принципів відповідального ставлення до інвесторів та дотримання принципів корпоративного управління. Приєднуючись до Договору, організація стає членом нового бізнес-середовища, що, не порушуючи принципів конкуренції, упроваджує принципи соціальної відповідальності не тільки на національному, а й на регіональному та глобальному рівнях. За допомогою такої сили, як колективні дії, Глобальний договір сприяє розвитку власної концепції соціальної відповідальності бізнесу та участі ділових кіл у розв'язанні проблем глобалізації.

Директиви ООН з питань захисту споживачів є найбільш вагомим документом у цій сфері. Генеральна Асамблея ООН одногослоно прийняла ці директиви в 1989 р. Згодом у 1999 р. вони були доповнені положеннями щодо екологічно раціонального споживання, а саме:

- захист споживачів від можливих загроз для їх здоров'я та безпеки;
- сприяння свідомому вибору та захист економічних інтересів споживачів;
- сприяння підвищенню рівня інформованості споживачів;
- забезпечення можливості отримання компенсації за завдану шкоду;
- гарантування свободи для створення об'єднань споживачів;
- сприяння формуванню моделі свідомого споживання (екологічно раціонального споживання).

Міжнародна організація стандартизації (ISO) має в своєму складі Комітет із політики споживання (COPOLCO). Головні права споживачів, які визначені Директивою ООН з питань захисту споживачів послугували основою для формування семи груп інтересів споживачів при розробці стандарту ISO 26000. Складові КСВ щодо інтересів споживачів:

- відповідальний маркетинг, точна інформація та справедлива договірна практика;
- охорона здоров'я та безпека споживачів;
- стале споживання;

- сервіс після продажу, підтримка та вирішення спірних питань;
- захист інформації та приватних даних споживачів;
- доступ до необхідних послуг;
- просвіта та освіта.

На сьогодні існує понад 200 міжнародних ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Законодавство України в сфері захисту прав споживачів регламентується основними документами: Конституцією України, Законом України «Про захист прав споживачів». Зокрема, статтею 42 Конституції України визначено, що держава захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції та усіх видів послуг і робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів.

У той час як звітність щодо якості продукції або звітність щодо екологічних питань стабільно використовується, звіти про те, яким чином компанія поводить себе щодо соціальної відповідальності, є новими в діяльності компанії.

**Серія стандартів ISO 9000.** Цю серію вперше випустила Міжнародна організація стандартизації (ISO) у 80-х роках XX століття. У них сформульовано вимоги до підприємства, що виходить на ринок. ISO виходила з того, що 100-відсотковий контроль продукції та послуг підприємства здійснити неможливо; однак можна сформулювати певні вимоги до менеджменту підприємства, щоб бути впевненим, що воно здатне упродовж довшого часу стабільно надавати продукцію із заданою якістю. Запровадження стандартів ISO 9000 є добровільним для кожного підприємства. Стандарти ISO серії 9000 підкреслюють, що якість спрямовано на задоволення вимог усіх зацікавлених сторін: споживачів, власників, працівників та суспільства – власне кажучи, усіх інтересантів. Ось чому серія стандартів ISO 9000 займає важливе місце в соціально відповідальній звітності.

В Україні існує система нормативно-технічної документації для проектування і виготовлення продукції: Міжнародні стандарти ISO серії 9000; Державні стандарти України; Галузеві стандарти; Стандарти науково-технічних та інженерних товариств; Технічні умови.

Основними ключовими документами, що входять до стандартів ISO серії 9000, є:

- ISO 9000, що встановлює поняття, принципи, основні положення і визначає термінологію для системи управління якістю;
- ISO 9001, що встановлює вимоги, які необхідно виконувати щодо системи управління якістю, якщо організація потребує продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію, що відповідає вимогам замовників і застосованих регламентів, а також прагне до підвищення задоволеності замовників;
- ISO 9004, що є настановою щодо поліпшення діяльності організації загалом; містить настанови щодо результативності та ефективності системи управління

якістю з метою поліпшення показників діяльності організації, а також задоволення замовників та інших зацікавлених сторін;

- ISO 19011, що є настановою щодо здійснення аудиту систем управління якістю (а також систем екологічного управління); містить рекомендації щодо здійснення аудиту систем управління якістю і систем управління навколишнім середовищем.

На практиці дуже часто виникає питання, який з механізмів сертифікації кращий – продукції чи систем якості? Зарубіжний досвід показує, що кожний із них доцільний на своєму місці. Є певні галузі, де висока технологія розвивається такими прискореними темпами, що нелегко розробити вичерпний стандарт на продукцію, який можна було б використовувати в схемі сертифікації продукції, тому в такому разі зростає роль сертифікації системи якості.

З іншого боку, оскільки купують продукцію, а не систему якості, то її сертифікація не відіграє важливої ролі в тих галузях, де можуть бути розроблені стандарти на продукцію, які зазвичай відповідають багатьом інтересам незалежно від того, на що вони поширюються. Особливо це стосується масового виробництва.

У більшості промислово розвинених країн може бути застосований механізм сертифікації системи якості, після чого може бути введений в дію механізм сертифікації продукції. Це пов'язано з тим, що система якості оцінюється в обох випадках, і додаткові вимоги, які накладає механізм сертифікації системи якості, будуть встановлюватись і впроваджуватись таким же чином, як і вимоги придатних специфічних стандартів на продукцію, як цього вимагає процедура її сертифікації.

**Сертифікація відповідності стандартам ISO серії 9000.** Основні вигоди та переваги:

- доводить надійність партнера по бізнесу, зокрема в стосунках з банками;
- при страхуванні від збитку за неякісну продукцію;
- при укладанні контрактів на постачання продукції на європейському ринку товарів та послуг;
- при виникненні судових позовів щодо неякісної продукції;
- при участі в різних трендах є обов'язковою умовою;
- сертифікація системи менеджменту якості позитивно впливає на внутрішнє середовище організації;
- спрощується процедура сертифікації продукції.

Організаційною основою сертифікації продуктованих підприємствами виробів є мережа державних випробувальних центрів (ДВЦ) для найважливіших видів продукції виробничо-технічного та культурно-побутового призначення, які широко створюються нині. Протягом останніх років почали формуватися і міжнародні системи сертифікації. Координує заходи зі створення таких систем спеціальний комітет із сертифікації – СЕРТИКО, що діє у складі ISO. Цим комітетом розроблено:

- правила та порядок здійснення сертифікації продукції;
- критерії акредитації випробувальних центрів (лабораторій);
- умови вступу до міжнародної системи сертифікації (наявність нормативно-технічної документації, що містить вимоги до сертифікованої продукції; високий рівень метрологічного забезпечення виробництва; функціонування спеціальної системи нагляду за діяльністю випробувальних центрів і якістю продукції).

Громадський рух за якість в Україні було започатковано у 1989 році одночасно зі створенням першої у колишній СРСР національної неурядової громадської організації у сфері якості – Української асоціації якості. На початку 1993 року Україна стала членом ISO та Міжнародної електротехнічної комісії – ІЕС. Це дає їй поряд з 90 іншими країнами світу право на участь у діяльності понад 1000 міжнародних робочих органів, технічних комітетів зі стандартизації та сертифікації й використовувати понад 12000 міжнародних стандартів. В Україні системи управління якістю сертифікували понад 700 підприємств та організацій.

Для того щоб успішно керувати організацією і забезпечувати її функціонування, необхідно спрямовувати та контролювати її діяльність систематично і відкрито. Управління організацією охоплює управління якістю поряд з іншими аспектами управління. Стандартами серії ISO 9000 встановлено такі вісім принципів управління якістю:

- орієнтація на замовника;
- лідерство;
- залучення працівників;
- процесний підхід до управління;
- системний підхід до управління;
- постійне вдосконалення;
- прийняття рішень на підставі фактів;
- взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Основними завданнями КСВ при формуванні стосунків із конкурентами є наступні:

- дотримання конкурентного законодавства;
- запобігання таємним угодам на ринках товарів та послуг;
- використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки привабливості та конкурентоспроможності товару;
- вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

Відповідальність є однією з базових світоглядних та наукових категорій. Її можна визначити як обов'язок особи відповідати за власні дії та їх наслідки, а також, що не менш важливо зіставляти власні вчинки з колективними та суспільними нормами. Багатоаспектність категорії «соціальна відповідальність» (або «відповідальність у суспільних відносинах») дозволяє говорити про моральну,

правову, економічну, політичну, професійну їх форми. Відносини між суб'єктами соціальної відповідальності можуть будуватись на основі монографічної концепції (патерналістського врахування однією стороною інтересів іншої) та діалогічної концепції соціальної відповідальності (взаємна відповідальність, зацікавленість та партнерство сторін).

Аналіз визначень категорії «соціальна відповідальність бізнесу» вітчизняних та зарубіжних учених, а також міжнародних організацій дозволяє сформулювати такі її ознаки, як системність, орієнтація на інтереси зацікавлених сторін, врахування всіх аспектів впливу підприємства на суспільство та розуміння СВБ як філософії бізнесу; а також дати таке визначення: «Соціальна відповідальність бізнесу – це сучасна філософія поведінки бізнесу, зорієнтована на свідоме та системне врахування в діяльності підприємства інтересів зацікавлених сторін».

Суб'єктами соціальної відповідальності діяльності в сфері економіки є підприємства (організації), а їх відповідальність виявляється через дії конкретних індивідів, які були зумовлені їх належністю до певної організації. Стейкхолдери (зацікавлені особи, які залежать від товариства або можуть впливати на його діяльність), а саме: працівники, акціонери, кредитори, споживачі продукції, ділові партнери, територіальна громада, суспільство – є не лише об'єктами (реципієнтами) соціально відповідальних дій підприємства, а й активними суб'єктами відносин із бізнесом.

Побудова діяльності на принципах СВБ може створити підприємству низку переваг: покращення іміджу, підвищення інвестиційної привабливості, лояльності персоналу, посилення позицій стосовно конкурентів, стійкість у довгостроковій перспективі та ін. У той же час проблемою є неоднозначність, комплексність та довгостроковий і виключно індивідуальний ефект від СВБ, що ускладнює можливість його кількості оцінки.

### **4.3. Управління організаційною культурою в умовах модернізації соціально-трудова відносин**

Посилення ролі інформації та знань на всіх рівнях інформаційного суспільства потребує трансформації системи соціально-трудова відносин та спрямування її на підтримку інтелектуального потенціалу країни, галузі та окремого підприємства. Наймані працівники перетворюються з трудових ресурсів, здатних впливати на капітал з метою вироблення продукту, на власників провідного за значенням у наш час виду капіталу – інтелектуального. Нова роль працівників у виробничому процесі обумовлює нові вимоги з їх боку до роботодавця та до соціально-трудова відносин, зокрема з роботодавцем. Традиційні, адміністратив-

ні методи їх регулювання виявляються не достатніми для забезпечення інтересів сторін, оскільки охоплюють лише фізичні умови праці та не здатні в силу своєї сутності забезпечувати зростаючі духовні потреби працівників інтелектуальної праці. З іншого боку, ці методи також не здатні повною мірою мотивувати працівників до творчої діяльності та утримувати персонал на підприємстві, оскільки умови, які вони гарантують, не можуть бути унікальними, а отже, конкуренти можуть надати кращі умови праці і переконати працівника перейти до них. В епоху інформаційного суспільства вище описана практика стає все більш популярною, оскільки ключовий капітал конкурента, тобто інтелектуальний, отримати простіше, ніж матеріальний капітал, який є власністю підприємства. У той же час інтелектуальний капітал працівників, які можуть вільно переміщуватись з одного підприємства на інше, може мати надвисоку вартість, оскільки, по-перше, підприємство, на якому працює людина-працівник інтелектуальної праці, вкладає свої кошти у її розвиток, а по-друге, високоосвічений та талановитий працівник або група працівників в інформаційному суспільстві все частіше становлять ключовий фактор успіху бізнесу. З огляду на це, компанії шукають нові підходи до регулювання відносин з працівниками, а також міжособистісні відносини всередині колективу, в результаті чого застарілі методи регулювання соціально-трудових відносин все частіше поступаються місцем іншому важелю управління відносинами на підприємстві та підприємством в цілому – корпоративній культурі.

### **1. Зміст та рівні корпоративної культури в системі соціально-трудових відносин інформаційного суспільства**

Незважаючи на те, що культура організації як предмет дослідження та управління сформувалась досить нещодавно, явище корпоративної культури існує стільки часу, скільки існують самі організації у будь-якій їх формі. Культура організації, як і окремої людини, і суспільства в цілому, формується в результаті її діяльності. Вона утворюється як досвід та результат перебігу відносин в організації, і факт її наявності не залежить від ставлення до неї з боку власників та керівників організації. Від них залежить характер культури організації, який здійснює відчутний вплив на результати її діяльності, і з настанням періоду інформаційного суспільства цей вплив стає все потужнішим, що зумовлює посилення інтересу до корпоративної культури і прагнення зробити цей вплив максимально позитивним та ефективним. Позитивний вплив на рівні організації проявляється в постійному прагненні організації до розвитку, до пошуку нових шляхів розв'язання проблем, оптимізації роботи, підвищення ефективності, на рівні окремого співробітника – у формуванні цінності професійної діяльності як способу реалізації мотиву саморозвитку й самовираження.

Негативний вплив організаційної культури може проявлятися в перешкоджан-

ні ефективного функціонування організації, її розвитку, впровадженню змін та інновацій.

Таким чином, за умов інформаційного суспільства корпоративна культура стає не лише результатом, але й об'єктом управління в організації.

Термін «корпоративна культура» вперше був використаний у XIX ст. німецьким фельдмаршалом Г. Мольтке для характеристики відносин в офіцерському середовищі [25, 321]. У сучасному розумінні поняття «корпоративна культура» почало вживатись у 50-60 рр. XX ст. і знайшло своє висвітлення у численних публікаціях у 80-х роках. Теоретик та практик менеджменту У. Вефер писав в одній з перших книг з організаційної культури, що вийшла в Німеччині: «Організаційна культура стала найважливішим конкурентним фактором. Культура підприємства і стратегія підприємства пов'язані між собою; вони повинні гармоніювати одне з одним і доповнювати один одного» [37, 171].

Серед сучасних визначень корпоративної культури найбільш влучним вважаємо визначення Е. Хапта, який розуміє корпоративну культуру як систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [29, 11].

Розвинена корпоративна культура здійснює позитивний економічний та соціальний вплив на діяльність підприємства в інформаційному суспільстві. Економічний вплив проявляється у досягненні підприємством вищих виробничих та фінансових показників порівняно зі стихійним формуванням корпоративної культури. Зазначений ефект досягається завдяки посиленню іміджу компанії на ринку серед партнерів, інвесторів, держави, кандидатів на вакантні посади та клієнтів, а також за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу компанії, і насамперед тієї частини персоналу, що зайнята інтелектуальною працею. Соціальний ефект виражається у налагодженні соціально-трудових відносин в організації та формуванні сприятливого для творчої діяльності соціально-психологічного клімату.

Усвідомлення визначального впливу організаційної культури, насамперед її корпоративної ідеології, цінностей, норм та правил поведінки, на систему відносин з приводу праці на підприємстві дає підставу стверджувати, що корпоративна культура у контексті соціально-трудових відносин є ідеологічною основою системи їх регулювання на підприємстві, і, таким чином, її основоположним елементом.

Щоб зрозуміти повніше місце корпоративної культури у системі регулювання соціально-трудових відносин, розглянемо сутність поняття «соціально-трудова відносина».

Найбільш повним та вичерпним, на нашу думку, є визначення соціально-трудових відносин А.М. Колота [27, 15]: «Соціально-трудова відносина – це процес



взаємодії (взаємовідносин) між сторонами – найманими працівниками та роботодавцями, суб'єктами й органами сторін за участі держави (органів законодавчої та виконавчої влади) і місцевого самоврядування; вони пов'язані з найманням, використанням, розвитком робочої сили, винагородою за працю та спрямовані на досягнення високих рівнів якості життя та ефективності виробництва».

Як зазначає О.А. Грішнова, корпоративна культура пронизує всю систему соціально-трудових відносин: носіями корпоративної культури є суб'єкти соціально-трудових відносин, вона реалізується на всіх рівнях соціально-трудових відносин, впливаючи на їх структуру [51, 247]. При цьому слід зауважити, що поняття «рівень соціально-трудових відносин» та «рівень корпоративної культури» в літературі, як правило, вживаються у різних значеннях і виділяються на основі різних критеріїв. За класифікацією А.М. Колота, поняття «рівень соціально-трудових відносин» традиційно розглядається у двох площинах – горизонтальній та вертикальній.

Перша, горизонтальна, площина – це індивідуальні, колективні (групові) та комбіновані відносини між їхніми сторонами та суб'єктами.

Індивідуальні відносини у сфері праці – це відносини на рівні: працівник – роботодавець, працівник – працівник, працівник – керівник структурного підрозділу тощо.

Колективні або групові відносини існують тоді, коли їхніми суб'єктами виступають певні інституціональні структури роботодавців і найманих працівників, їх групи або окремі колективи, органи державної влади та місцевого самоврядування.

Комбіновані відносини у сфері праці – це взаємозв'язки, що існують, наприклад, між окремим працівником і органом державної влади та місцевого самоврядування, між роботодавцем і певними державними інституціями, між працівником та об'єднанням роботодавців.

Окреслені відносини можуть існувати на рівні підприємства, галузі, території, регіону, економіки в цілому, тобто йдеться вже про другу, вертикальну, площину відносин у соціально-трудовій сфері [27, 24–25].

Отже, корпоративна культура на підприємстві охоплює лише один рівень соціально-трудових відносин у вертикальній площині та всі рівні у горизонтальній, оскільки суб'єктом відносин на рівні підприємства можуть виступати окремий працівник, група працівників або трудовий колектив підприємства.

Щодо **рівнів** корпоративної культури, то їх зручніше виділяти за ознакою глибини, як це робить Е. Шейн [18, 334]:

1) рівень, який охоплює *зовнішні прояви* (поверхневий рівень, до якого належать видимі і відчутні елементи культури: манера поведінки, мова, правила, фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель);

2) *цінності і вірування* (смысловий рівень формує цінності і вірування корпорації, роз`яснює мету її існування);

3) *базові концепції і відносини* – глибинний рівень, на якому цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення.

Усі три рівні соціально-трудоxих відносин у горизонтальній площині на вертикальному рівні підприємства знаходять своє відображення на всіх рівнях корпоративної культури. Графічно взаємозв`язок між рівнями соціально-трудоxих відносин та корпоративної культури зображено на рис. 4.4.

В основу класифікації рівнів корпоративної культури покладено і такий критерій, як обсяг впливу від загальнокорпоративних завдань до конкретної функції управління персоналом, та розділимо за цим критерієм рівні корпоративної культури на глобальний та локальний.

До першого – **глобального** рівня корпоративної культури, за нашою класифікацією, належать елементи, які здійснюють вплив не лише на соціально-трудоxі відносини всередині компанії, але і на її корпоративну репутацію – офіційну та неофіційну оцінку діяльності організації з боку аутсайдерів – осіб, що не належать до компанії [36, 30].

Корпоративна репутація, на думку Г. Мартін та С. Хетрік, включає корпоративну соціальну відповідальність, різноманітність та систему управління [36, 67]. Щодо останнього фактора, на нашу думку, він дійсно впливає на репутацію компанію поза її межами, проте являє собою характеристику корпоративної культури всередині організації і, в першу чергу, спрямований на підвищення ефективності

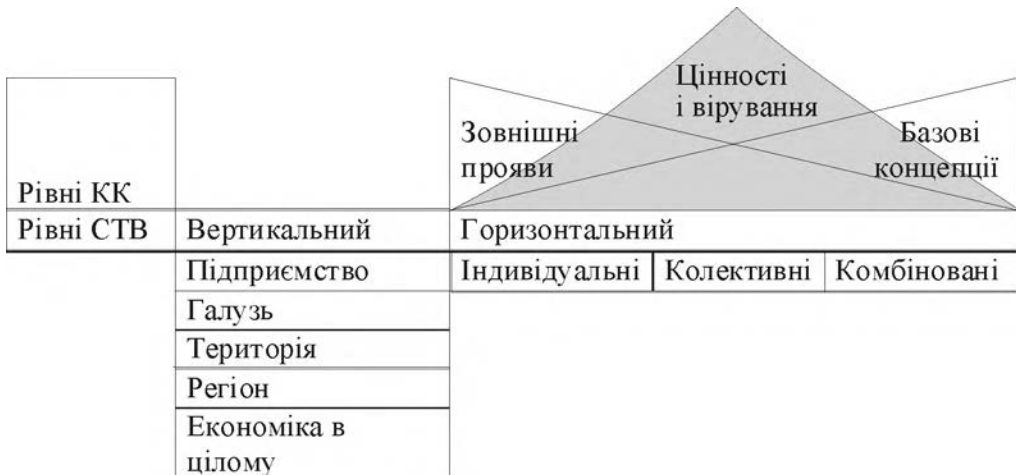


Рис. 4.4. Взаємозв`язок рівнів корпоративної культури та соціально-трудоxих відносин

діяльності персоналу підприємства. У той же час всі інші компоненти локального рівня культури організації також здійснюють вплив на репутацію компанії, тому віднесемо систему управління до локального рівня. Натомість до елементів корпоративної культури, що формують корпоративні репутації, віднесемо ще і **корпоративну ідеологію**, яка на глобальному рівні знаходить своє вираження у назві організації, баченні та кредо бізнесу або неприбуткової діяльності, місії та візуально-фірмовому стилі організації.

При цьому варто відмітити, що репутацію підприємства визначають також інші чинники, зокрема фінансові показники діяльності, проте вони досягаються зусиллями інших функціональних підрозділів.

Формування корпоративної репутації більшою мірою належить до завдань управління підприємством в цілому та є спільним з цілями інших функціональних підрозділів, таких як PR (public relations – зв'язки з громадськістю), GR (government relations – зв'язки з урядом) та, насамперед, корпоративного брендингу, але, в той же час, нерозривно пов'язані з розробкою стратегії корпоративної культури. Як зазначають Г. Мартін та С. Хетрік, поняття брендинг та корпоративна репутація, яка є одним з результатів функціонування корпоративної культури, мають спільне походження, оскільки обидва сконцентровані на іміджу організацій [36, 67]. Однак поняття «репутація» має більш фундаментальний характер і досягається сукупними зусиллями всіх функціональних підрозділів компанії, і, в перше чергу, корпоративної культури.

Отже, другим фактор корпоративної репутації, **корпоративна соціальна відповідальність**, за визначенням Світового банку, – це комплекс напрямів політики і дій, пов'язаних із ключовими стейкхолдерами, цінностями, який виконує вимоги законності, а також враховує інтереси співтовариств і навколишнього середовища та націленість бізнесу на сталий розвиток. При цьому широта цього поняття концептуально ніяк не обмежена [39, 195]. Соціальна відповідальність бізнесу перед державою проявляється у сплатенні податків та дотриманні законів, перед найманими працівниками – у розвинутій соціальній політиці, перед діловими партнерами – у дотриманні домовленостей та принципів ділової етики, перед мешканцями територій, поряд з якими знаходиться виробництво, – у збереженні екології та відновленні використовуваних природних ресурсів, перед споживачами – у наданні правдивої інформації щодо продукту та забезпеченні його якості тощо. Важливим напрямком посилення корпоративної соціальної відповідальності та заходом PR є добročинність.

Під **різноманітністю** маються на увазі особливості менталітету різноманітних груп цільової аудиторії. Наприклад, бренд, що викликає асоціації з розвагами, відвертими образами та алкоголем буде позитивно сприйматись у США, проте може бути відторгнутим у багатьох мусульманських країнах. Крім того, він буде

суперечити принципам корпоративної соціальної відповідальності, оскільки спонукатиме споживачів до деструктивної поведінки.

До **локального** рівня корпоративної культури, окрім системи управління, віднесемо ті її компоненти, що орієнтовані виключно на внутрішнє середовище компанії, тобто на регулювання соціально-трудоких відносин в колективі. Надалі ми будемо розглядати саме цей рівень корпоративної культури. До нього належать корпоративні цінності, девіз організації, корпоративні правила та неформальні норми поведінки (рис. 4.5).

До **системи управління** віднесемо такі характеристики організації, як:

1. Композиція та структура компанії. Якщо раніше для максимальної ефективності роботи компанії достатньо було побудувати жорстку ієрархію та високоцентралізовану систему контролю, то в епоху інформаційного суспільства сила організації полягає в її персоналі, тому компанії створюють структуру, в якій влада спускається якомога нижче. Отже, засновники організації вже від самого початку закладають в її структурі своє розуміння основних корпоративних цінностей.

2. Системи і принципи діяльності організації. Найбільш помітний бік життя організації – це її денний, місячний, кварталний, річний цикл процесів, звітів, подій, форм та інших повторюваних явищ, причини та джерела яких часом невидимі і неясні, але слугують тій же чіткій меті, що і формальна структура компанії: вони роблять роботу організації більш передбачуваною та організованою.

3. Стиль управління. Стиль управління в організації засновується на двох бізнес-процесах: системі прийняття рішень та системі комунікацій.

Особливості системи комунікацій, тобто передача і розуміння певного змісту визначаються корпоративною культурою через ієрархії та формальні керівні принципи, яких працівники повинні дотримуватись. На формування системи комунікацій впливають:

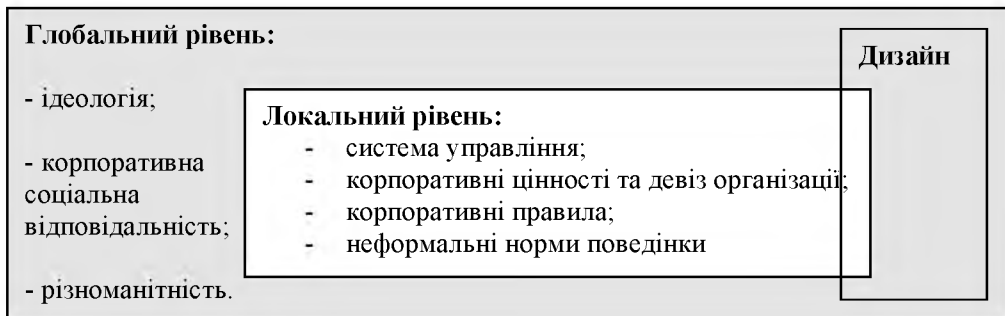


Рис. 4.5. Рівні корпоративної культури за обсягом впливу

- ступінь формалізації управлінського процесу, включаючи основні форми спілкування;
- система нематеріальної мотивації, яка визначає основні критерії оцінки, методи заохочення тощо;
- моральні цінності.

Комунікаційний потік між керівником та підлеглим може здійснюватись «зверху вниз» (спрямований від менеджера до рядового працівника) або «знизу вгору» (спрямований від підлеглого до керівника). Прикладом комунікаційного потоку «згори вниз» є передача завдань підлеглим.

Типи системи прийняття рішень, другої характеристики стилю управління, можна об'єднати у дві великі групи, кожна з яких має свої переваги та недоліки: авторитарний (рішення приймаються керівником і не підлягають запереченням) та колегіальний (рішення приймаються разом з підлеглими). За сучасних умов колегіальний тип є більш прийнятним для стимулювання інформаційного розвитку підприємства, оскільки він надає можливість урахування різних факторів та думок, можливість прояву творчої індивідуальності та професійного рівня співробітників, передбачає колективну відповідальність за результати діяльності, більш повне використання людського капіталу та вищий рівень мотивації працівників.

Зазначені фактори стилів управління у своїй сукупності дають змогу визначити їх типи. Загальноприйнятим є поділ стилів управління на авторитарний, ліберальний та демократичний. Реалії економічного сьогодення вимагають, на нашу думку, переважання демократичного стилю управління.

Формування творчої атмосфери в колективі вимагає більшої свободи дій, ніж її може надати авторитарний стиль, партнерської атмосфери та внутрішньої мотивації. Подібні умови забезпечує протилежний стиль управління – демократичний, який і приходить на зміну застарілому авторитарному. Ознаками демократичного стилю є:

- залучення групи до визначення цілей, достатнє інформування;
- делегування повноважень, а не концентрація їх у своїх руках;
- заохочення міжособистісних зв'язків;
- перешкоджання виникненню ієрархії, диференціації.

Другий компонент локального рівня культури організації – **цінності** – це керівництво до дії і життєвих принципів працівників, за якими вони звіряють, що справді для них важливо та значуще, і, виходячи з цього, відповідно формують свою поведінку і ставлення у певних ситуаціях. Це ті якості та моделі поведінки працівників, які від них очікує компанія і які закріплюються в корпоративних посібниках та виданнях або доносяться в усному вигляді до кожного працівника. Цінності організації розробляються залежно від місії та стратегії розвитку компанії і покликані спрямовувати зусилля персоналу для найбільш ефективного їх виконання.

Цінності компанії призначені для регулювання трудової поведінки працівників і певною мірою визначають особливості соціально-трудових відносин. В інформаційному суспільстві основною цінністю стає продукт інтелектуальної праці, що на практиці виражається у підтримці творчої та ініціативної поведінки працівників і створенні для неї найбільш сприятливих умов.

Фраза, яка висловлює основну цінність організації, називається **девізом**. Девіз призначений для того, щоб постійно нагадувати працівникам, якої трудової поведінки від них очікують. Наприклад, у компанії «Електронік Дата Системс» (Electronic Data Systems) вимагали, щоб на роботу брали найкращих людей, які є на ринку праці, і тому девізом було: «Орли зграями не літають, їх треба виловлювати поодиноці» [30].

Регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві здійснюється також запровадженням такого дієвого інструменту корпоративної культури, як корпоративні правила. За визначенням Федіна М., **корпоративні правила** – це точне визначення того, що слід робити співробітникам в організації у конкретній унікальній ситуації [58]. Перелік зазначених правил може бути оформлений у вигляді адаптаційної брошури, яка видається кожному новому співробітнику, об'ємного документа або сторінки на внутрішньокорпоративному сайті, головне, щоб він містив основну інформацію, яка допоможе орієнтуватися працівникові у процесі роботи.

Для того що зазначені правила відігравали свою функцію у регулюванні соціально-трудових відносин, необхідно сформулювати умови для їх виконання, безумовну систему покарань та механізм перевірки ефективності їх роботи.

До **неформальних норм поведінки** належать ті стандарти, які не можна оформити документально, оскільки вони суперечать вимогам трудового законодавства або етики. Наприклад, в деяких компаніях не прийнято іти з роботи одразу після офіційного закінчення робочого дня, це сприймається як байдужість до роботи та ігнорування проблем компанії, а в деяких – вважається абсолютно неприпустимим вживання нецензурних слів.

Неформальні відносини та норми поведінки в колективі дають підстави розмежовувати поняття декларованої (існує лише на папері і являє собою бажаний стан речей) та реальної культури, яка може бути як близькою до декларованої, так і різко з нею контрастувати. Очевидно, що для ефективного виконання своїх функцій реальна корпоративна культура повинна бути максимально наближеною до декларованої.

Окремим елементом корпоративної культури, який пронизує всі її рівні, є **дизайн внутрішніх приміщень, будівель та фірмовий стиль взагалі**. Принципи корпоративної культури, які проповідує організація, слід продемонструвати навколишнім оздобленням для посилення ефекту, який від них очікується.

## 2. Механізм модернізації соціально-трудових відносин в організації за допомогою корпоративної культури

Досвід підприємств на інформаційному етапі розвитку економіки доводить, що традиційні методи управління соціально-трудовими відносинами не спроможні подолати всі негативні явища у сфері праці. Зокрема, як зазначає А.М. Колот, договірне регулювання в одних випадках має імітаційний характер, в інших є формальним через неможливість установити, з ким вести переговори, хто є власником, на якому рівні вести соціальний діалог тощо [26, 13]. Крім цього, в нашій країні компанії часто не дотримувались законодавства з приводу регулювання СТВ і задекларованих умов у власних колективних договорах, і це призвело до того, що працівники зневірилися у силі й можливостях органів самоуправління і соціального партнерства, розчарувались у профспілках, часто відмовляються фігурувати в комісіях з укладання колективних договорів. У свою чергу це призводить до того, що велика кількість проблем у сфері праці на підприємствах залишається нерозв'язаною. Передусім це стосується таких проблем, як [51, 106–107]:

- зростання диференціації в оплаті праці між роботодавцями, менеджерами, з одного боку, та працівниками – з іншого;
- криза духовних цінностей, приниження принципів чесної праці, відносин співробітництва, грубе насадження індивідуалістичної моделі поведінки;
- відсутність належного соціального захисту працівників та гарантій дотримання їх прав та обов'язків у сфері праці;
- недостатня самоідентифікація суб'єктів соціально-трудових відносин;
- слабка увага до особистісних потреб та характеристик працівника, мотивів його діяльності.

Негативні тенденції у сфері трудових відносин на підприємствах сприяють зниженню конкурентоспроможності підприємств в очах потенційних та фактичних працівників як соціально відповідальних роботодавців. В умовах жорсткої конкурентної боротьби компанії починають гостро відчувати необхідність альтернативного регулятора соціально-трудових відносин з колективом та в колективі з метою підвищення його лояльності, довіри та віддачі у вигляді максимально якісної, продуктивної та інноваційної праці. У якості такого регулятора виступає модифікована цілеспрямована й інноваційна корпоративна культура. Орієнтована передусім на пошук, утримання, згуртування та мотивацію висококваліфікованих, творчих та ініціативних працівників, вона формує атмосферу довіри, піклування про своїх працівників та надає їм максимально доцільний ступінь свободи.

Крім вищезазначеного, корпоративна культура на етапі інноваційного розвитку економіки та соціально-трудових відносин, на нашу думку, має набувати наступних характерних ознак:

1. Неієрархічна структура організації. Антибюрократичне спрямування.

2. Основною цінністю є орієнтація на клієнтів, їх залучення, якісне обслуговування, надання якісної продукції.

3. Ясність бачення і стратегії бізнесу. Визначеність пріоритетних напрямів інноваційних змін.

4. Адаптивність та гнучкість. Вільна та динамічна комунікація. Оперативність прийняття рішень.

5. Заохочення ризику та творчості. Система винагороди, спрямована на адекватне оцінювання досягнень та внесків усіх працівників. Для компанії інноваційного типу досить складним, але, в той же час, абсолютно необхідним є визначення основних рушійних сил бізнесу та показників для вимірювання досягнень працівників.

6. Підбір та виховання сильних лідерів, які можуть правильно визначити стратегічні цілі організації та повести за собою персонал у напрямку їх досягнення, та менеджерів, які забезпечуватимуть виконання тактичних завдань у межах стратегічних цілей, окреслених лідерами.

З підвищенням ролі інформаційного фактора у виробництві соціально-трудові відносини повинні виходити на новий рівень розвитку, який відповідав би духовним потребам творчих працівників.

Західні інноваційні компанії все частіше працюють над створенням клімату **довіри** в організації, оскільки довіра повною мірою регулює відносини між роботодавцем та найманими працівниками та здатна замінити більшу кількість застарілої регулюючої документації. Згідно з Ф. Фукуямою, довіра – це очікування того, що інші члени колективу будуть поводитися передбачувано чесно, з увагою до потреб інших відповідно до загальних норм [59, 120]. Особливість довіри як засобу регулювання соціально-трудових відносин полягає в тому, що побудувати її значно складніше, аніж зруйнувати. Лише один випадок нечесного вчинку керівництва стосовно підлеглих або підлеглого до підлеглого за невтручання керівництва може підірвати авторитет усієї компанії як роботодавця всередині трудового колективу. Довіру можна створювати, але нею неможливо управляти. Вона є наслідком ефективного застосування демократичного стилю управління і одним із чинників формування соціального капіталу організації.

На принципі довіри побудована ціла концепція – «полегшеного виробництва». Її сутність полягає у тому, що право прийняття рішень делегується на низовий рівень, і централізоване управління замінюється на неформальну взаємодію всередині робочого колективу [51, 121].

Потужним механізмом впливу корпоративної культури на соціально-трудові відносини на інноваційному підприємстві, а також комплексним показником прояву сили корпоративної культури є сприятливий **соціально-психологічний клімат**.



Сприятливий для інтелектуальної праці соціально-психологічний клімат характеризують такі ознаки, як: оптимізм, радість спілкування, довіра, почуття захищеності, безпеки і комфорту, взаємна підтримка, теплота та увага у відносинах, міжособистісні симпатії, відкритість комунікації, впевненість, бадьорість, можливість вільно мислити, творити, інтелектуально і професійно зростати, робити внесок у розвиток організації.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризують песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і конфліктність відносин у групі, невпевненість, страх помилитися або скласти погане враження, страх покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожість, підозрілість, недовіра один до одного, небажання вкладати зусилля в спільний продукт, у розвиток колективу і організації в цілому.

Про стан соціально-психологічного клімату в колективі також можна зробити висновки за такими статистичними даними [52]:

- рівень плинності кадрів;
- продуктивність праці;
- якість продукції;
- кількість прогулів і запізньов;
- кількість претензій, скарг, що надходять від співробітників і клієнтів;
- виконання роботи в строк або з запізненням;
- акуратність або недбалість у поводженні з обладнанням;
- частота перерв у роботі.

Отже, корпоративна культура шляхом застосування вказаних раніше інструментів не лише забезпечує більш лояльне ставлення працівників, але й опосередковано впливає на економічні показники діяльності компанії. Попри це, зазначені інструменти є лише зовнішніми стимулами і не враховують внутрішніх мотивів кожної окремо взятої людини в кожній взятій окремий проміжок часу. Незадоволення таких внутрішніх мотивів або розбіжність інтересів з іншими учасниками трудового процесу часто призводить до виникнення конфліктних ситуацій. З огляду на це, важливим напрямом діяльності з регулювання соціально-трудова відносин та соціально-психологічного клімату є **управління конфліктами**. Зазвичай конфлікт у соціально-трудова сфері сприймається як ненормальне явище: збій у роботі, перешкода для реалізації стратегічних цілей. Негативне сприйняття цілком обґрунтоване, тому що будь-який конфлікт несе в собі заряд величезної руйнівної сили: порушується процес нормального функціонування підприємства, руйнуються стосунки між людьми, нерідко розв'язання конфлікту супроводжується звільненням частини співробітників. Однак, відсутність конфліктів слід вважати свідченням застою, стагнації. Конфлікт – це показник розвитку, фактор динамічної стабільності організації, проте для запобігання руй-

нівних наслідків необхідним є надання конфліктним ситуаціям конструктивного характеру.

Управління конфліктами, як і управління соціально-психологічним кліматом в цілому, повинно здійснюватися з урахуванням складності та багатоаспектності трудових відносин у всіх напрямках – між роботодавцем (підприємцем) і найманими працівниками; між начальником і підлеглими; між окремими працівниками чи групами-суміжниками, що виконують взаємозалежні трудові операції. Останнє пояснюється тим, що трудові відносини формуються під впливом факторів соціального середовища та функціональної взаємодії, залежать від правових норм і трудових традицій, є основою конструктивного розв'язання конфліктів, що виникають у процесі трудової діяльності.

З огляду на вказану проблему культурною нормою поведінки керівника є прогнозування конфліктних ситуацій і розробки технологій їх урегулювання із застосуванням організаційно-розпорядничих і соціально-психологічних методів впливу на конфліктну поведінку та оптимальних способів розв'язання конфліктів. Причому, керівник повинен урахувати інтереси засновників (власників) підприємства, найманих працівників, споживачів вироблених товарів і послуг, а також постійно бачити можливі у рамках ринкових відносин розбіжності інтересів різних соціальних груп та їхніх представників, що можуть стати причиною виникнення конфліктів. Такий підхід дозволяє значно скоротити кількість та глибину конфліктів, що виникають у процесі трудових відносин на підприємстві.

Утім, деякі конфліктні ситуації все ж таки мають місце у відносинах між суб'єктами трудового процесу, і корпоративна культура визначає їх переважний стиль вирішення. За К. Томасом, який склав опитувальник «Визначення стилю поведінки, вивчення схильності особистості до конфліктного поведінки», способи регулювання конфліктів поділяються на наступні види:

- змагання (суперництво) – найменш ефективний, але найбільш часто використовуваний спосіб поведінки в конфліктах, виражається в прагненні домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;
- пристосування, що означає, на протигагу суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради іншого;
- компроміс як угода між учасниками конфлікту, досягнута шляхом взаємних поступок;
- уникнення (догляд), для якого характерно як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;
- співробітництво, при якому учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

І хоча автор опитувальника чітко ранжує ці способи за ефективністю, кожна корпоративна культура може здійснювати свій вплив на переважаючий спосіб ви-

рішення конфліктів. Так, К. Томас зазначає, що за уникнення конфлікту жодна зі сторін не досягає успіху, у випадках конкуренції, пристосування і компромісу – або один з учасників виявляється у виграші, а інший програє, або обидва програють, тому що йдуть на компромісні вчинки, і тільки в ситуації співробітництва обидві сторони виявляються у виграші.

На нашу думку, для успішного вирішення конфліктних ситуацій, корпоративна культура має проголошувати цінності уваги до кожної особистості, її проблем та внутрішніх мотивів, адже людина не завжди може назвати істинну причину своєї незадовільної поведінки. До того ж, в деяких випадках вона просто нездатна сама визначити цю причину. Пригадаємо, що комунікація передбачає не тільки передачу інформації, але і її сприйняття. Ефективною комунікація є лише у тому випадку, коли ця інформація правильно інтерпретується протилежною стороною, отже, для ефективної комунікації та мінімізації конфліктів керівник повинен в першу чергу, намагатись зрозуміти внутрішні мотиви підлеглого і не ставити його у незручне становище. Тобто працівник, що бере на себе відповідальність управляти іншими працівниками, не повинен поступатися їм у психології та розумінні міжособистісних відносин.

Перш за все, керівник повинен враховувати природну, проте мало досліджувану потребу людини, що зайнята інтелектуальною працею, – прагнення підтримувати самоповагу та високу самооцінку. Індивідуум часто вважає, що здібності є головним елементом досягнення успіху і що низький рівень здібностей є основною причиною невдач. Подібна установка може спровокувати небажану тенденцію уникати невдачі, аби зберегти позитивний імідж, самоповагу та високу самооцінку.

Намагаючись уникнути невдачі, суб'єкт ставить перед собою або надто низькі, або надзвичайно високі цілі. Невисокі, надто прості цілі з більшою часткою вірогідності забезпечують успіх, і людина в такий спосіб зберігає високу самооцінку. Невиконання надто високих цілей дає змогу людині перекладати провину на складність завдання і, таким чином, також не призводить до зниження самооцінки. В обох випадках керівник не залишається задоволеним роботою підлеглого, і поступово відносини між ними загострюються. Авторитарний стиль управління передбачає в цій ситуації застосування тиску та примусу до працівника, який, у свою чергу, чинить опір і або продовжує діяти таким самим чином, або звільняється з роботи. Вірогідність вирішення конфлікту з позитивним результатом для обох сторін у такому разі мінімальна. Досвідчений керівник, орієнтований на визначення основної глибинної проблеми, відстежить вищеописані тенденції або завоює довіру працівника та знайде спосіб з'ясувати та розв'язати проблему, тобто підвищити самооцінку працівника або сформувати у нього почуття компетентності шляхом використання різних чинників.

Фахівці виділяють три чинники, які впливають на почуття компетентності [19, 193]:

- успішність виконання попередніх завдань (досвід успіху й невдач);
- вікаріальне наочіння (спостереження за іншими);
- вербальне переконання.

Слід зазначити, що можливість та ефективність використання цих чинників керівниками знову ж таки безпосередньо залежить від довіри до них з боку підлеглих.

Механізм впливу корпоративної культури на соціально-трудові відносини через вище описані важелі представимо на рис. 4.6:



Рис.4.6. Управлінський вплив корпоративної культури на соціально-трудові відносини

Необхідною умовою сприйняття інноваційної корпоративної культури є наявність сильних інноваційних лідерів, які характеризуються наступними здібностями:

- розпізнавати закономірності в ході подій та охоплювати перспективу;
- виявляти необхідність інновацій і визначати час їх реалізації;
- розробляти стратегію, плани та програми здійснення інноваційних перетворень;
- розвиватися професійно й особистісно;
- навчати мистецтва інноваційних перетворень і забезпечувати їх засобами;
- мобілізувати енергію людей, використовуючи власний авторитет, переконання та навчання для реалізації інновацій в організації.

У результаті проведених нами досліджень найбільш вагомими характеристиками інноваційних лідерів, на думку працівників українських підприємств та експертів, є наступні:

1. Уважність до ідей, що надходять від інших працівників, позитивне сприйняття пропозиції колег, підлеглих, керівництва, що стосуються поліпшення робо-

ти в керівному напрямку. Розгляд й аналіз ідей, вміння знайти в них раціональне зерно, виокремити з-поміж них цінні, корисні та дати їм шлях до впровадження в роботу.

2. Висування інноваційних, творчих ідей, вироблення нестандартних підходів до роботи. Постійний пошук рішень, спрямованих на удосконалення процесів. Бажання не тільки пропонувати нові цікаві ідеї, але й брати відповідальність за їхню реалізацію.

3. Виявлення гнучкості. Реагування на умови і вимоги, що змінюються. Перехід на нові методи роботи за необхідності змін. Впровадження інновацій у власну роботу.

4. Успішне проведення змін на своєму рівні. Виявлення наполегливості в ході проведення змін. Керування процесом змін, подолання опору, залучення людей до процесу проведення змін. Контроль проведення змін на своєму рівні.

5. Сприйняття світу як системи, що постійно змінюється, трансформується. Визнання своєї недосконалості і недосконалості інших людей без негативу. Розуміння, що навчання – це постійний процес. Дослідження і врахування зворотного зв'язку про свою роботу. Самокритичність.

6. Вміння вчитися. Здатність швидко поглинати і засвоювати інформацію.

7. Постійне удосконалення рівня своєї компетентності і розвиток у межах своєї професії, виявлення зацікавленості і вивчення нових методів, інструментів, технологій в своїй сфері, застосування різних шляхів і методів для підвищення рівня своїх компетенцій. Здобування інформації від інших людей. Пізнання нового разом з колегами. Застосування на практиці знань, отриманих під час навчання. Прагнення одержувати нові, більш складні завдання.

8. Прагнення ділитися своїми знаннями, досвідом і досягненнями з іншими; заохочення підлеглих до використання набутих знань та навичок, забезпечення можливості для практики та подальшого застосування знань та навичок на робочому місці. Виконання ролі наставника.

Використання інструментів інноваційної корпоративної культури разом із залученням сильних інноваційних лідерів в організації дозволяє отримати потужний синергетичний ефект у вигляді стрімкої активізації інтелектуальної праці та подолання опору інноваціям з боку працівників.

Отже, перетворення інформації на основний виробничий ресурс та продукт вимагає орієнтації соціально-трудова відносин в організаціях на працівника нового типу – творчого, здібного, ініціативного, освіченого та високоінтелектуального. Такий тип працівників є носієм інтелектуального капіталу підприємства і тому становить високу цінність для нього. Щоб задовольнити вимоги працівників, зайнятих інтелектуальною працею, компанія змушена шукати нові методи регулювання соціально-трудова відносин. Найбільш ефективним із зазначених методів

за сучасних умов стає корпоративна культура, оскільки враховує не лише фізичні умови праці, але й духовні потреби творчої людини.

Поруч із трансформаціями бізнес-процесів у сфері управління персоналом активізації творчого пошуку працівників та підвищенню інтелектуального капіталу підприємства сприяють і нові особливості корпоративної культури: формування у працівників почуття довіри, підвищення уваги до соціально-психологічного клімату в колективі, управління конфліктами та забезпечення нематеріальних потреб творчих працівників. Для ефективної реалізації стратегії розвитку інноваційної корпоративної культури необхідною умовою є наявність сильних інноваційних лідерів.

#### **4.4. Створення іміджу як фактор економічної безпеки компанії**

В умовах глобалізації ринку, постійно зростаючої конкуренції та розширення споживчого вибору виробникам доводиться витратити дедалі більше зусиль, організаційних та фінансових, на просування товарів та послуг, не отримуючи при цьому очікуваних результатів – власне, збільшення продажів і, як наслідок, прибутків. Сьогодні пересічний споживач має можливість отримувати інформацію про ринок швидко, у великому обсязі та з різних джерел, порівнюючи якість, ціни, сервіс тощо. Серед фактично рівнозначних пропозицій, яких сьогодні більш ніж достатньо, споживач завжди, підсвідомо, купуватиме «свій» товар – товар виробника з «добрим» іменем, зі сталим позитивним іміджем на ринку і в суспільстві.

За рівних умов імідж переконує першим. Недарма ще Аристотель серед усіх видів переконання на перше місце поставив саме характер того, хто переконує. У випадку з підприємством, яке хоче переконати споживача у доцільності покупки, характер – це і є його імідж.

Сьогодні, в часи глобальних інформаційних змін, формування позитивного іміджу, в першу чергу маркетинговими засобами, стає для підприємства необхідною умовою його конкурентоспроможності, запорукою його стійкого функціонування та фактором його економічної безпеки.

Найактуальнішим це питання видається ще й тому, що в останні роки спостерігається постійне зниження ефективності маркетингових комунікацій, зокрема реклами, що, як наслідок, загрожує економічній безпеці організації. Спеціалісти з маркетингу та реклами, як передовий загін із «завоювання» споживачів, не можуть довести своїм роботодавцям власну спроможність «давати результат», тобто забезпечувати підприємству високу конкурентоспроможність, стабільний прибуток та перспективу розвитку.

Без цих складових говорити про надійність та безпеку підприємства говорити неможливо. Підприємствам дедалі важче вигравати «маркетингові війни» за споживача.

Не випадково, в 90-х роках минулого сторіччя з'явилася стійка тенденція до інтегрування маркетингових комунікацій. «Компанії часто розглядали елементи комунікацій як окремі види діяльності, в той час як сучасна концепція маркетингу наполягає на тому, що інтеграція абсолютно необхідна для досягнення успіху» [13, 16]. Саме інтеграція усіх, зовнішніх та внутрішніх, маркетингових зусиль виробника може стати вирішальним фактором підвищення ефективності просування товарів та послуг.

У цих процесах інтеграції найважливішим чинником ефективності маркетингової діяльності підприємства та системи його економічної безпеки взагалі стає позитивний імідж підприємства. Маркетологи-практики знають, що будь-яка «геніальна» та «креативна» рекламна кампанія, почасти дуже витратна, не допоможе в боротьбі за споживача підприємству, в якого негативний суспільний імідж. І навпаки, підприємство, що має сталий позитивний імідж серед споживачів, не зазнає суттєвих втрат від можливих тактичних помилок у комунікативній діяльності.

Підприємець-рекламодавець завжди має пам'ятати, що будь-яке рекламне звернення не тільки інформує та переконує, але й формує ставлення до рекламованого об'єкта. Тобто будь-яка маркетингова комунікація має завжди нести в собі елементи іміджу – створювати та/чи підтримувати його.

Зрозуміло, формування іміджу неможливе без публічності та відкритості підприємства, без активного використання такого інструменту маркетингових комунікацій, як PR.

За спостереженнями О.В. Панченко, більшість українських фірм упроваджують принципи публічності тільки під тиском зовнішніх факторів на зразок зростаючої конкуренції або пошуку інвесторів. Функції PR часто зводяться до підтримки певного рівня інформованості про фірму або розповсюдження інформації за умови проблеми бізнесу чи кризи. Через низький рівень кваліфікації менеджерів з PR відчувається відсутність зв'язку між стратегією бізнесу компанії й тим, про що вона інформує ринок. За даними опитування, в перспективність публічності вірять 81% власників бізнесу, 89% фінансових директорів і тільки 49% генеральних директорів. Причому в Україні рівень інформаційної відкритості традиційно низький, навіть у тих сферах бізнесу, успіх яких на ринку прямо пов'язаний з інформаційною відкритістю [43].

Щоб зрозуміти місце іміджу в системі економічної безпеки підприємства, спочатку розглянемо сучасні наукові трактування цього поняття.

На думку В.Л. Ортинського, І.С. Керницького, З.Б. Живко та інших, поняття

економічної безпеки підприємства «можна розглядати з кількох позицій. З позиції різних агентів ринку, що взаємодіють з підприємством (споживачів, суміжників, податкових, кредитних органів та ін.), оцінка має дати відповідь на запитання «Наскільки надійне підприємство як партнер в економічних відносинах, і чи доцільно подовжувати ці відносини?». В цьому разі можна визначити, що *економічна безпека підприємства є комплексним відображенням ступеня надійності підприємства у виробничих, фінансових, комерційних та інших економічних відносинах за певний проміжок часу*» [16, 12].

За цим визначенням запорукою економічної безпеки підприємства виступає його надійність в очах зовнішнього середовища (споживачі, партнери, суспільство, влада). В свою чергу, запорукою надійності підприємства для оточення, навіть підсвідомо, може виступати сформований сталий позитивний імідж, формування якого неможливе без маркетингових комунікацій.

«З позиції самого підприємства оцінка економічної безпеки полягає у визначенні рівня захищеності його потенціалу (виробничо-технічного, фінансового, соціального та ін.) і тенденцій його зміни. При цьому *під економічною безпекою підприємства слід розуміти захищеність його потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення*» [16, 12]. У цьому визначенні запорукою економічної безпеки підприємства виступає надійний стан внутрішнього середовища підприємства, у першу чергу, позитивний соціально-психологічний клімат у колективі (імідж підприємства в очах його персоналу). У формуванні такого клімату, звичайно, не обійтись без внутрішніх маркетингових комунікацій.

Визначаючи предмет економічної безпеки підприємства, М.Б. Тумар проводить цікаву аналогію між соціальним організмом, яким є підприємство, та організмом живим. Зокрема, він пише: «Чи можна назвати безпечним і благополучним становище тварини, котра, хоча і здорова, і життю її не загрожують зовнішні і внутрішні вороги, при цьому не може ефективно забезпечувати себе їжею і має помирати з голоду? Зрозуміло, що ні, так само як і підприємство без внутрішніх і зовнішніх проблем, котре не здатне реалізувати свій потенціал і цільову функцію в умовах конкуренції (або навіть поза нею) та конає «природною» економічною смертю» [53, 213].

Отже, формування економічної безпеки підприємства залежить від його іміджу – як «зовнішнього», так і «внутрішнього». Позитивний імідж – один із головних чинників стабільності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Саме отримання прибутку є метою діяльності будь-якої компанії, і головне завдання підприємства в цьому сенсі завжди одне – переконати споживача купити раз, купувати надалі і купувати завжди тільки його товар, тобто створити та ут-



римати свого постійного покупця. Наявність постійних клієнтів – найважливіша ознака стабільності, конкурентоспроможності та захищеності підприємства від зовнішніх ринкових загроз. Тобто наявність постійних клієнтів можна розглядати як один із головних індикаторів рівня економічної безпеки підприємства.

Показовим в цьому сенсі може бути такий приклад. За результатами Дослідження ринку роздрібною торгівлі України, проведеного в листопаді-грудні 2011 року, серед роздрібних мереж посилюють позиції і залишаються лідерами «АТБ-маркет» і «Сільпо». Частки респондентів, які назвали кожную з них основним місцем покупок, зросли на 13 в.п. і наразі становлять 22% і 21% відповідно. Натомість, мережі «Фуршет» і «Велика кишеня» втрачають постійних покупців: з 8 до 4% і з 6 до 3% протягом 2008–2011 рр. відповідно. Якщо «АТБ-маркет» є лідером за основним місцем покупок, то «Сільпо» домінує за рівнем спонтанного знання. 57% респондентів серед відомих їм роздрібних мереж назвали без підказки «Сільпо» і лише 53% – «АТБ-маркет» [15]. Як бачимо, без втрат, а навпаки, зі здобутками пройшла через економічну кризу останніх років мережа «Сільпо», тому що має постійних та відданих численних покупців, на відміну від «потерпілих» «Фуршету», «Великої кишені» та деяких інших, покупцям яких, виявилось, байдуже, в якому із цих супермаркетів робити суботній «шопінг». Постійні клієнти вважають «Сільпо» своїм.

Маркетологам давно відомо, що спонукати споживача до однієї покупки не так складно, в кільканадцять разів складніше зробити покупця постійним. Це потребує набагато більших часових та матеріальних зусиль – це потребує формування сталого позитивного ставлення не до товару як такого, а до підприємства, яке цей товар уособлює. Інакше кажучи, один раз продати можна будь-який товар, постійно продаватиметься тільки позитивний імідж.

У цьому сенсі важливо відзначити, що останнім часом на всіх рівнях актуалізується питання ефективності реклами та маркетингових комунікацій, за допомогою яких, власне, і створюється той самий імідж. Тему ефективності реклами порушують представники бізнесу, експерти, вчені. Географія таких публікацій та заходів всеосяжна, що свідчить про розуміння та занепокоєність (без перебільшення – усього світу) проблемою ефективності маркетингових комунікацій. Лише один перелік назв деяких публікацій на цю тему підтверджує цю тезу: «Up @ Down. Реклама: життя після смерті», «Оksamитова революція в рекламі», «Реклама, яка вас вбиває» тощо. Головні причини падіння ефективності реклами, на яких налягають автори двох з цих згаданих публікацій, має сенс процитувати.

Д. Яффе зауважує : «Своїм походженням масовий маркетинг завдячує необхідності продавати масові товари в умовах промислової революції... **Сьогодні все вирішує інформаційна революція**, та це важко помітити, споглядаючи за розвитком маркетингу та бачачи дефіцит інновацій в рекламній галузі. Попит (спо-

живачі) невідворотно змінився. Пропозиція (маркетинг та реклама) зупинилися в розвитку. Цей розрив необхідно ліквідувати» [62].

У свою чергу С. Зімен та А. Бротт відмічають інший бік проблеми падіння ефективності реклами: «Мета реклами полягає в тому, щоб допомагати продавати більшу кількість товарів більшій кількості людей, частіше та за якомога більш високою ціною... Коли компанії вперше почали рекламувати свої товари, мета реклами була в тому, щоб допомогти їм продати велику кількість їх продуктів чи послуг. І спочатку все робилося заради цього. Але десь на цьому напрямі стався збій. Замість того, аби зосередитися на споживачах їх клієнтів, рекламні агентства та відповідальні за рекламу в компаніях закохалися в самих себе. І замість того, щоб допомагати клієнтам збільшувати продажі, вони відчули себе істинними творцями, утаємничились та зосередились на отриманні призив за свою роботу (або просто на створенні захоплюючих роликів), які були більше схожими на витвір мистецтва, аніж на засіб донести визначену інформацію до споживача» [20].

Цікавою та досить обґрунтованою видається спроба І. Качалова визначити та сформулювати причини падіння ефективності реклами в його роботі, яка так і називається: «Сім причин падіння ефективності реклами, або Як рекламуватися в сучасних умовах» [24]. Автор називає такі причини:

*Причина 1. Інформаційний надвибух.* Обсяг інформації, який сьогодні буквально «падає» на людину, подвоюється кожний рік-півтора. Посеред безлічі нової інформації голос реклами стає дедалі непомітнішим у загальному інформаційному потоці. Вочевидь рекламодавець неспроможний щорічно подвоювати рекламний бюджет. Тому «помітність» реклами об'єктивно падає і падатиме. Це призводить до зниження її ефективності. Сьогодні максимум, на що можна розраховувати як на ефект від реклами, – це формування обізнаності та частково позитивного ставлення. Реклама вже не є двигуном торгівлі в сенсі продажів. Скоріше реклама сьогодні – двигун обізнаності.

*Причина 2. Масовість – б'ємо по площі.* Реклама ХХ сторіччя давала основний виграш компаніям саме та перш за все за рахунок масовості. Сьогодні ця характеристика реклами перетворилася на головний її мінус. Тобто сплачуючи за масове розміщення рекламних звернень, рекламодавець сплачує за формування обізнаності та ставлення сотень та тисяч «зайвих» для його бізнесу споживачів.

*Причина 3. Розбірливість покупця та некомерційні джерела інформації.* Раніше для споживача основним джерелом інформації про ринок була саме реклама від компанії продавця чи виробника. Сьогодні вже лише кожний другий спирається на рекламу та інші засоби комунікацій компанії, включаючи етикетку, упаковку, вітрину та інше. А в деяких товарних групах лише кожний третій чи навіть п'ятий споживач активно звертається до інформації самої компанії.

*Причина 4. Зниження націнки на товар/маржі виробника.* Сьогодні на спо-

живчому ринку присутні більш ніж 1200 товарних груп, а кількість макроконкурентів досягає сотні. В деяких товарних групах рахунок уже пішов на багато сотень чи навіть тисячі марок. При цьому рівень розвитку технологій, як виробництва, так і продажів, досяг того, що конкуруючі товари майже не відрізняються один від одного за якістю та споживчими властивостями. Традиційна ринкова стратегія при такому «перенасиченому» ринку – знижка ціни на товар. Почасти це відбувається за рахунок націнки на товар, прибутку або маржі компанії.

*Причина 5. Зростання вартості реклами.* Починаючи з 1990 року вартість реклами нестримно зростає. При чому зростає як вартість самого рекламного місця, так і вартість його обслуговування: вартість дизайну, зйомок рекламних роликів, роботи консультантів та багато чого іншого.

*Причина 6. Швидкий ефект забування реклами.* Це означає, що потрібно знову і знову рекламуватися, аби нагадувати про себе. Раніше, коли було мало товарів, була велика націнка та невелика вартість реклами, це було не так «боляче». Сьогодні такі регулярні повтори рекламних кампаній майже «непідйомні» для бюджету будь-якої фірми.

*Причина 7. Комісія рекламних агентств як гальмо до підвищення ефективності.* Фінансові основи рекламного бізнесу зрозумілі та добре відомі. Так чи інакше, існуюча система (чи декілька систем) оплати послуг рекламних агентств стимулює їх до використання найбільш дорогих засобів масової інформації, таких як телебачення.

Перелічивши причини падіння ефективності реклами, І. Качалов дає власну відповідь на питання «Як же рекламуватися в сучасних умовах?». Висновок автора: **«рекламуватися не потрібно, необхідно створювати контакти зі споживачем, інколи це може бути рекламою»** [24].

Узагалі-то, І. Качалов своїм висновком лише підтверджує сучасну концепцію інтегрування маркетингових комунікацій, тобто «планування маркетингових комунікацій, що виходить із необхідності оцінки стратегічної ролі кожного з її елементів (реклами, стимулювання збуту, PR, особистого продажу тощо) у стратегії просування, пошуку їх оптимального сполучення для забезпечення чіткого і послідовного впливу комунікаційних програм компанії для просування конкретної марки» [24, 16–17].

Насправді, споживач як ціль маркетингової комунікації, будь-яке звернення до себе сприймає як рекламу, тому буде цілком коректним розглядати проблему зниження ефективності маркетингових комунікацій як «рекламну» проблему. Практично всі публікації, присвячені проблемам ефективності реклами, розглядають це питання так би мовити «зсередини». Автори та дослідники є стороною зацікавленою (рекламодавці, маркетологи, рекламісти, науковці), тому їх погляд та висновки апріорі не можуть бути до кінця об'єктивними.

Найбільш об'єктивною може бути тільки думка та поведінка самого споживача – як споживача товару і як споживача реклами (маркетингової комунікації). Для початку, аби спробувати зрозуміти споживача, необхідно згадати, які цілі переслідує реклама як інструмент маркетингу, і чого чекають від неї рекламодавці.

На думку Е. Фарбея, «реклама повинна інформувати та переконувати. Зміст рекламного звернення є суттю всього рекламного процесу. ...рекламне звернення повинне зацікавити представників аудиторії, заволодіти їх увагою, загострити їх інтерес та надати їм стале уявлення про продукт чи послугу, що рекламується» [57, 89]. Як наслідок такої дії реклами саме й очікується збільшення продажів рекламованого товару. Так зазвичай вважають маркетингологи та рекламисти.

У своїй книзі «Реклама» Френк Джефкінс, розповідаючи про місце реклами в сучасному світі, наводить результати одного досить показового дослідження. «Британці часто демонструють презирливе ставлення до реклами і стверджують, що реклама їх не переконує. Проте їхні домівки заповнені товарами, що рекламуються... Часопис «Маркетинг вік» (Marketing Week) доручив агентству «Зе х'юмен фактор» (The Human Factor) вивчити ситуацію, і результати дослідження були опубліковані в номері від 26 лютого 1993 р. Було опитано тисячу дорослих людей. Дослідники дійшли висновку: «В цілому дослідження виявило несподівано високий рівень незадоволення рекламою та недовіри до неї. Навіть люди, які стверджують, що отримують від телевізійних рекламних роликів більше задоволення, ніж від телевізійних програм, не вірять, що товари насправді є такими, якими їх змальовує реклама». Але ж вони їх купують!.. Склалася дивна ситуація, в умовах якої має діяти реклама... Отже, люди ставляться до реклами презирливо, однак вона впливає на їхню підсвідомість?» [12, 27–29]. Такий висновок є досить суперечливим і перебільшує вплив реклами на купівельну поведінку споживача. Ефективність традиційної реклами падає і це, звичайно, непокоїть рекламодавців. Ця ситуація є логічним результатом нерозбірливого використання різноманітних технологій впливу (психоаналіз, нейролінгвістичне програмування, гіпноз, навіювання тощо) на підсвідомість споживача. Сучасного обізнаного споживача це не може не відлякувати від реклами.

Отже, **перевантаження реклами технологіями** – одна з причин негативного ставлення суспільства до реклами.

До технологій належить і так звана родина AIDA (attention-interest-desire-action) – декілька моделей розробки рекламних звернень. Перша з яких (саме AIDA) була запропонована американським рекламистом Елмером Левісом ще в 1896 році. Але й сьогодні, коли «на думку більшості сучасних спеціалістів, ці моделі недостатньо враховують складність процесу прийняття рішення про покупку сучасним споживачем» [47, 101], вони широко використовуються в рекламній практиці.

Проаналізуємо складові AIDA, цієї найбільш відомої рекламної моделі. З точки

зору рекламіста, кожна складова рекламного звернення (увага-інтерес-бажання-дія) є позитивною для споживача. Але з точки зору споживача, кожна складова може сприйматися і як суцільний негатив. У табл. 4.2 зведені для порівняння ці два погляди на рекламне звернення.

Таблиця 4.2

## Порівняльна характеристика рекламного звернення

Рекламне звернення	З погляду рекламіста (він хоче, щоб так було)	З погляду споживача (почасти так він реагує)
Attention	Помітне, красиве, привертає увагу	Крикливе, недоречне, відволікає від справ
Interest	Цікава інформація, приємні емоції	Інформація відома або зарозуміла, емоції штучні або нелогічні
Desire	Викликає бажання скористатися	Дратує, відлякує
Action	Закликає поквапитись	Нав'язує, погрожує

Як бачимо, кожний позитив може сприйматися і як негатив, якщо споживач негативно налаштований до реклами як такої. Саме тому для переважної більшості споживачів *реклама зазвичай недоречна, нав'язлива, дратівлива, не несе корисної та актуальної інформації*.

Звичайно, моделі розробки рекламних звернень родини AIDA не єдиний засіб для підвищення ефективності реклами. Рекламисти на практиці враховують та використовують безліч правил та засобів розробки змісту ефективного рекламного звернення.

Наприклад, А.Н. Назайкін вказує, що основою створення ефективного рекламного повідомлення є чітка уява про чотири рекламні змінні – про цільову аудиторію (бажаного реципієнта рекламного повідомлення); про продукт, який ми маємо рекламувати; про ринок, який належить освоїти, та про параметри розміщення в рекламоносії [38, 17].

Ще один засіб підвищення ефективності реклами – унікальна торгова пропозиція. На думку Ю. Римашевської, принцип УТП базується на наступному спостереженні психологів: найчастіше з рекламної об'яви споживач утримує в пам'яті щось одне: або сильний аргумент, або оригінальну думку [48, 56].

Крім того не слід забувати, що реклама існує не сама по собі, вона діє в системі маркетингових комунікацій. Л. Герашенко в книзі «Психологія реклами» пише: «Точніше було би сказати, що комунікація – сутність будь-якого рекламного повідомлення, у зв'язку з чим доречно згадати про основні закони ефективної комунікації:

- закон про тотожність мов;
- закон про ідентифікацію з партнером;
- закон про необхідність здорового глузду;
- закон про адекватні засоби адресації рекламного повідомлення» [10, 156].

Також важливим щодо підвищення ефективності реклами є використовуваний практикуючими рекламистами алгоритм перетворення просто інформації про товар на дієву рекламу цього товару. За О. Карпенко це відбувається таким чином: «Спочатку **переконання** – апеляція до розуму, здорового глузду, свідомості... наступний крок – **навіювання**, яке будується на готовності людини довіряти інформації, не вимагаючи доказів, на схильності слідувати традиціям, зважати на усталені в суспільстві норми... і, нарешті, спонування, що має змусити глядачів (*читачів, слухачів*) піднятися з диванів і піти до магазинів...» [23, 27–28].

Варто звернути увагу, що всі перелічені вище характеристики ефективної з точки зору рекламиста реклами стосуються змісту та вигляду рекламного звернення, тобто його якості. Але є ще й такі характеристики реклами, як кількість та інтенсивність – та надвелика кількість реклами, яка цілодобово оточує споживача, чим, знову ж таки, дратує його. Отже, перевантаження рекламою інформаційного простору – ще одна з причин негативного ставлення суспільства до реклами.

У табл. 4.3 наведена спроба хронологічно відтворити етапи розвитку сучасної реклами.

Таблиця 4.3

#### Етапи розвитку сучасної реклами

Етапи розвитку реклами	Ознаки ринку	Ознаки реклами
<b>1 етап</b> – до 60-х–70-х років 20 сторіччя <b>Екстенсивний розвиток</b>	Освоюються нові ринки З'являються нові товари Зростає конкуренція	Перевантаження рекламою інформаційного простору
<b>2 етап</b> – до 90-х років 20 сторіччя <b>Інтенсивний розвиток</b>	«Товарне» перенасичення ринку Глобалізація ринків транснаціональними компаніями Подорожчання виробництва та розміщення реклами	Перевантаження реклами технологіями
<b>3 етап</b> – з 90-х років 20 сторіччя до сьогодні <b>Стагнація</b>	Панування транснаціональних компаній Жорстка конкуренція Глобальні інформаційні зміни	Перевантаження рекламою споживача

На першому етапі, коли зростала конкуренція, з'явилися нові товари та освоювалися нові ринки, споживач потребував дедалі більше інформації про ринок, про нові пропозиції на ньому. Рекламодавець, звичайно, через рекламу надавав таку

інформацію у дедалі більшому обсязі. Це природно призвело до **перевантаження рекламою інформаційного простору**.

На другому етапі в умовах перенасичення ринку товарами та послугами й глобалізації ринків транснаціональними компаніями починає неупинно дорожчає розміщення та виробництво реклами. Такі цифри, наприклад, наводить С. Карамурза у своїй книзі «Маніпулювання свідомістю»: «Наприкінці 80-х років на американському телебаченні 30-секундний рекламний ролик коштував замовникові 67 тис. дол., якщо його вставляли у вечірній серіал, і 345 тис. дол. – якщо його показували під час популярних спортивних змагань. У 2000 р. під час фінального матчу чемпіонату США з американського футболу такий самий ролик коштував уже півтора мільйони» [22, 303].

Унаслідок подорожчання рекламодавець був уже не в змозі збільшувати кількісно свою присутність в інформаційному просторі. Аби збільшити віддачу від кожного окремого рекламного звернення, рекламисти починають використовувати дедалі більше технологій впливу на споживача. Таким чином, відбувається **перевантаження реклами технологіями**.

Головне, що суттєво починає впливати на рекламу на третьому етапі її розвитку – це різкі інформаційні зміни. З'являються нові, доступні кожному, джерела інформації. Споживач стає розбірливим та обізнаним, все менше піддається рекламному впливу, має все більше можливостей отримувати інформацію про ринок з інших джерел. Понад те, будь-яке звернення з будь-якою пропозицією споживач починає сприймати як рекламу. Тобто негативно. Навіть коли лікар рекомендує нам якісь ліки, ми підозрюємо за цим рекламу – меркантильний інтерес самого лікаря. Те ж саме відбувається з будь-яким джерелом інформації – ми їм не довіряємо. І ця недовіра призвела до того, що сьогодні зазвичай пересічна людина вважає: «Все навкруги – реклама. Нікому не вірю, бо всі хочуть на мені заробити». Тобто відбувається **перевантаження рекламою споживача**.

Аналіз з позиції споживача змісту типового сучасного рекламного звернення та сучасної комунікативної політики загалом наочно вказує нам на низку причин негативного ставлення суспільства до реклами і, як наслідок, суттєвого зниження її ефективності. Природа цих причин має як внутрішнє, щодо реклами, походження, так і зовнішнє – суспільне.

Але перш ніж зробити висновки та вказати на можливі шляхи розв'язання проблеми низької ефективності реклами, доцільно згадати великого Аристотеля. В книзі «Риторика» він зауважує: «Що стосується способів переконання, які надає доповідь, то їх три види: перші з них знаходяться в залежності від характеру того, хто говорить; другі – від того чи іншого настрою слухача; треті – від самої доповіді» [1].

Отже, з усього згаданого і переліченого вище, можна зробити наступні висновки та висловити наступні пропозиції:

**Перше** – якщо споживачу не подобається джерело інформації, його не переконати.

**Що робити?** Рекламистам треба більш ретельно обирати місце розміщення реклами.

**Друге** – якщо споживач не в настрої сприймати інформацію, його не переконати.

**Що робити?** Рекламистам треба більш ретельно обирати час рекламного контакту.

**Третє** – якщо споживач не отримує інформації, потрібної йому в конкретний час та в конкретному місці, його не переконати.

**Що робити?** Рекламистам слід більш ретельно обирати зміст рекламної інформації.

Це ті можливості, які є в рекламіста для зниження рівня недовіри до реклами та підвищення її ефективності.

Крім того, в сучасній недовірі до реклами, як бачимо, винна не тільки сама реклама як така – вона заручниця споживача, який всі свої негаразди ототожнює з «рекламою», не замислюючись над тим, чи насправді реклама вплинула на нього. Тут можливості рекламистів обмежені – вони самі, без підтримки бізнес-середовища та діалогу з суспільством, не зможуть «звільнити» рекламу від «негативу». Тобто лише тільки «внутрішні» зміни рекламі вже не допоможуть, доки реклама не позбудеться власного негативного іміджу.

**Четверте** – якщо споживач сприймає будь-яке джерело інформації як рекламу, а до реклами апріорі ставиться негативно, його не переконати.

**Що робити?** Рекламистам, рекламодавцям, державі відмежовувати в сприйнятті суспільством рекламу від нерекламних джерел інформації – постійно пропагувати рекламу як єдине достовірне джерело інформації про ринок, – створити та постійно підтримувати позитивний, соціально важливий, імідж реклами.

Спеціалісти чудово знають одне правило – хороший імідж рекламодавця завжди врятує його від випадкових помилок в рекламі, і, навпаки, ніяка «геніальна» рекламна кампанія не допоможе рекламодавцю, якщо в нього поганий імідж.

Сьогодні сама реклама потребує рекламної та піар-кампанії на свій захист, бо всі удосконалення реклами будуть марними доки сама реклама має негативний імідж в суспільстві. Оцінювати рекламу можуть і завжди будуть тільки споживачі, бо, як казав ще Аристотель в своїй «Риторичі»: «Той суддя, кого потрібно переконати» [1].

Інакше кажучи, імідж реклами впливає на імідж компанії-рекламодавця, а імідж компанії в свою чергу впливає на рівень її економічної безпеки. Сьогодні в умовах глобалізації та різких інформаційних змін компанія, яка не використовує усі, в першу чергу маркетингові, інструменти для створення власного позитивного іміджу не може розраховувати на свою конкурентоспроможність, на довгострокові перспективи розвитку та фінансову стабільність.



## 4.5. Управління конфліктами в процесі проведення організаційних змін

За 20 років становлення Незалежної України, а, надто, після кризових явищ 2008 року, в житті суспільства відбулось різке загострення протиріч, яке призвело до збільшення масштабу й гостроти конфліктних явищ. На макрорівні це, передусім, міжнаціональна та міжрегіональна конфліктність; на міжгруповому й міжособистісному рівні – цілий комплекс проблем, здатний спричинити зіткнення інтересів, конфронтацію та міжособистісні ускладнення; на внутрішньоособистісному рівні – зростання напруження через втрату відчуття безпеки, упевненості в майбутньому тощо.

Сучасний прискорений темп життя ускладнює спілкування і, неминуче, поглиблює претензії з боку однієї людини до іншої. Однією із основних потреб особистості є її перебування серед собі подібних, тобто жити в соціумі. Люди, вступаючи у взаємостосунки, створюють більш-менш стійкі соціальні групи. Група завжди розглядається як дещо більше, ніж проста сукупність людей. Це система, що не зводиться лише до властивостей елементів, з яких вона складається. Одна із основних психологічних категорій, яка відзначає цей факт – це категорія взаємовідносин. Взаємовідносини існують тільки між людьми, в міжособистісному просторі. Взаємостосунки бувають різними, і вони можуть знаходитись у різних станах. Конфлікт є одним із таких станів.

Соціальна особистість постійно стикається з конфліктними ситуаціями. Конфлікти виявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми і відіграють ключову роль у житті окремої людини, сім'ї, колективу, суспільства і держави в цілому.

У зв'язку з тим, що трудова спільна діяльність передбачає існування груп, вона практично завжди пов'язана з конфліктами. Оскільки розбіжності думок і різного роду суперечності виникають постійно, тому соціальна організація підприємства (трудова група як соціальна група, спільнота) не може уникнути конфлікту.

У свою чергу, руйнівна сила конфліктів буває такою, що організації, де не приділяється належної уваги своєчасному дослідженню та виявленню конфліктів, можуть бути повністю заблоковані у своїй діяльності.

Виникненню нових конфліктних ситуацій сприяють зміни, які проходять в організації, – зміна пріоритетів, цілей, переоцінка цінностей та шляхів їх досягнення тощо. Життєвий досвід доводить, що конфлікти супроводжують наше існування в тих чи інших формах і повністю позбавитись їх не можливо. А тому вивчення потребують не тільки чинники та причини, через які конфлікти виникають, а і їх структура, мотивація, протікання тощо.

Конфлікт, як предмет дослідження сьогодні не належить якійсь одній виз-

наченій області науки чи практики. За різними оцінками, виділяється понад 10 областей наукового пізнання, так чи інакше причетних до вивчення конфліктів, – це філософія, менеджмент, економіка, педагогіка, психологія, соціологія та інші.

На сьогодні існує низка наукових центрів та інституцій, які займаються проблематикою конфліктів.

Сучасні представники теорії управління схильні вважати, що в організації з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а й можуть бути бажаними. Дон Генрігел, Джон В. Слокум-молодший вважають, що конфлікт в організаціях може бути позитивною силою. Цілеспрямоване створення або вирішення конфлікту може привести до конструктивного розв'язання проблеми. Необхідність вирішення конфлікту може змусити людей шукати шляхи зміни методів діяльності [41, 383].

Автори монографії «Ділове спілкування у сфері державного управління» [40] виходять з положення про те, що основою управління є людський фактор, і що будь-яка проблема в організації – це проблема управління людськими ресурсами. Вони переконані, що в сучасному суспільстві не може бути ефективної адміністрації та результативного управління людськими ресурсами без належної системи як внутрішнього, так і зовнішнього спілкування.

Є. А. Уткін у посібнику «Конфліктологія: теорія і практика» [56] розглядає основні шляхи, форми та методи запобігання конфліктним ситуаціям, а також вирішення конфліктів, які виникли з необмеженими економічними, соціальними втратами від них. Автор звертається як до науковців-дослідників теорій менеджменту, так і до всіх, хто причетний до конфлікту. «Конфлікт – зіткнення протилежних позицій, думок, оцінок, ідей, які люди намагаються вирішити з допомогою переконання або дій на фоні появи емоцій. Основою будь-якого конфлікту є накопичені протиріччя, об'єктивні чи суб'єктивні. Розвиток конфлікту проходить за схемою: конфліктна ситуація + інтуїція = конфлікт» [56, 53].

Визначення конфлікту інколи доповнюють виділенням основних ознак, а також необхідних умов його виникнення. Так, С. Ємельянов визначає конфлікт як стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протидорожством на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень [17, 22]. Вважаючи, що така ознака конфлікту є характерною для висвітлення його суті, дослідник водночас виділяє основні ознаки конфлікту, а також необхідні та достатні умови його виникнення, зокрема:

- конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень; такі мотиви й судження є необхідною умовою виникнення конфлікту;
- конфлікт – це завжди протидорожство суб'єктів соціальної взаємодії, яке характеризується заподіянням взаємної шкоди (моральної, матеріальної, фізичної).

Головну роль ж у вирішенні конфлікту відіграє правильне формулювання конкретної ситуації, тобто визначення конфліктної ситуації.

Конфліктна ситуація – це діагноз хвороби під назвою «конфлікт». Тільки правильний діагноз може сприяти лікуванню такої хвороби, як конфлікт.

Нами розглядається конфлікт саме з позиції управління ним під час виникнення конфліктної ситуації – запровадження організаційних змін. Ми, керуючись думками науковців, підтримуємо позицію, що конфлікт – це складне соціальне явище, яке охоплює всі сфери життєдіяльності і не має однозначного трактування. Разом з тим, можна окреслити два напрями визначення цього поняття:

- конфлікт – це боротьба, протидія, суперечність, зіткнення (особистостей, інтересів, сил, позицій, поглядів) через несумісність, протистояння, протилежність (точність формулювання різниться залежно від автора);
- конфлікт – це процес розвитку взаємодії, відносин; система стосунків, що залежить від відмінностей суб'єктів – учасників конфлікту (розбіжностей інтересів, цінностей, видів діяльності).

Сучасні системи управління персоналом включають і системи управління конфліктами та стресами. А конфлікт виступає одночасно і процесом спілкування, і процесом розвитку відносин, оскільки в процесі спілкування розвиваються відносини між працівниками, коли вони відчують суперечливість своїх інтересів, поглядів, позицій. Конфлікт може розглядатися як хвороба комунікацій. Порушення комунікацій можна охарактеризувати як перетворення переконань на сумніви або сумнівів у переконання.

Кожен окремих член колективу – індивідуальність, яка по-різному сприймає ситуацію, в якій вона опинилася. Відмінність в сприйнятті часто призводить до того, що працівники не погоджуються один з одним при вирішенні якогось питання. Ця незгода виникає тоді, коли ситуація дійсно набула конфліктного характеру. Конфлікт визначається тим, що свідомо поведінка однією із сторін вступає в суперечність з інтересами іншої сторони. Більшість конфліктів виникають без бажання їх учасників – персоналу організації, який і виступає основним ресурсом. Ресурси – це сили і їх джерела, зокрема – це люди, їх духовне багатство і готовність докласти власні зусилля до якоїсь справи; сировина і матеріали, капітал і земля, природа і навколишнє середовище; ресурс особливого роду – наш час. Керівник – це людина, яка більшою, ніж інші, мірою відповідальна за оптимальне використання ресурсів, їх поліпшення і примноження [32]. Керувати – означає спрямовувати співробітників до успіхів і до самореалізації. Якщо під конфліктом розуміти кожен критичний виступ, дискусію або розбіжність у думках, то концепція управління без конфліктів була б не просто утопією, вона не витримала б ніякої критики [61, 101].

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією,

погрозами, суперечками, ворожістю, війною тощо. А тому цілком припустима думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно, по можливості, уникати і негайно вирішувати, щойно він виникне. Таке ставлення чітко простежується в працях авторів, які належать до школи наукового управління, адміністративної школи та які поділяють концепцію бюрократії по М. Веберу [8].

Перехід до нових економічних відносин підприємств, заснованих на різних формах власності, практично не може бути реалізований без формування принципово нових підходів до систем управління і побудови адекватних організаційних структур. Проте, щоб сформувати дійсно ефективні організаційні структури управління, слід врахувати світовий досвід розв'язання подібних проблем у високорозвинених країнах. Крім того, нова парадигма управління повинна враховувати ті зміни у виробництві і формах його організації, які відбуваються під впливом НТР, ґрунтуватися на принципах економічної зацікавленості суб'єктів у кінцевих результатах своєї діяльності і, головне, – визнавати людину як визначальний ресурс, від якого залежить економічна ефективність.

Так, американський економіст П. Друкер, формулюючи основні принципи нової парадигми управління, звертає увагу на людський аспект управління як визначальний. Він підкреслює, що сучасний менеджмент:

*по-перше*, повинен бути націлений на людину, на створення умов для спільної ефективної діяльності працівників і особливо їх професійної підготовки та культурного розвитку;

*по-друге*, повинен формулювати прості і чіткі завдання, на вирішення яких спрямовує свої зусилля організація;

*по-третьє*, повинен створювати комунікації між людьми та визначити відповідальність кожного за конкретні результати роботи;

*по-четверте*, передбачати об'єктивну оцінку роботи працівників системи управління не тільки виробничими показниками [60].

У рамках нового управлінського мислення кожна складна виробничо-господарська система розглядається як соціально-економічний об'єкт (підприємство, організація, об'єднання, асоціація), що володіє певною свободою вибору форм діяльності і є єдиною організаційною системою, елементи якої тісно взаємопов'язані і спільно функціонують для досягнення загальної мети.

Українські науковці, узагальнюючи набутий досвід стверджують, що соціальні фактори, які є ключовими для досягнення успіху в конкурентній боротьбі за нинішніх умов, наступні:

1. Організаційна філософія, яка базується на розумінні працівниками фірми своїх завдань і загальної мети свого підприємства, їх постійна готовність розділити разом із адміністрацією всю повноту відповідальності за результати господарської діяльності;

2. Організаційна структура управління, яка б забезпечувала рядовим працівникам (робітникам і службовцям) реальні права і можливість участі в управлінні;

3. Новий підхід до розробки робочих місць і врахування думки рядових виконавців при прийнятті рішень;

4. Нова схема розташування промислового обладнання, яка б покращувала умови виробництва;

5. Нові методи і форми підготовки кадрів, більш гнучка кадрова політика, спрямована на гарантування зайнятості;

6. Нові критерії оцінки економічної ефективності використання технологій і залучення інвестицій у розвиток виробництва [9, 48–49].

У сучасних умовах трансформація набуває актуальних рис, пов'язаних із загостренням ситуації у колективі під час впровадження нових механізмів господарювання.

У процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами. У зв'язку зі зміною мети та завдань, які ставилися на попередніх етапах розвитку організації, буде змінюватися і організаційна структура. Найбільш розповсюджене визначення організаційної структури формулюється як сукупність фіксованих взаємозв'язків, які відбуваються між організацією (підприємцем) і зовнішнім середовищем [2, 190].

Тому розглядати організаційну структуру пропонується на трьох рівнях (табл. 4.4):

- 1) зовнішнє середовище – організація;
- 2) підрозділ – організація;
- 3) індивід – організація.

Таблиця 4.4

Типи організаційних структур

Рівні взаємодії	Типи структур		
1. Взаємодія із зовнішнім середовищем	Механічна		Органічна
2. Взаємодія підрозділів	Лінійно-функціональна	Дивізіональна	Матрична
3. Взаємодія з людиною	Корпоративна		Індивідуалістська

Під організаційними змінами розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації, способів групування, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації тощо).

Проте, при проведенні змін в організаційній структурі доцільним та необхідним є врахування людського фактора. Поведінка співробітників – від топ-менеджменту до технічного персоналу – те, що визначає:

1. Характер змін;
2. Можливість реалізації плану проведення змін;
3. Реальну користь від проведення змін.

Концепція проведення організаційних змін апріорі передбачає, що в різних часових рамках їх компоненти – ситуація, люди, команди, організація роботи, взаємовідносини тощо – будуть значно різнитися.

Разом із цим, зміни відбуваються постійно і не є чимось абсолютно новим: історичний розвиток людства – це система взаємозалежних причинно-наслідкових зв'язків. Таким чином, організаційні зміни доречно розглядати з двох позицій:

- постійного пошуку покращених умов існування;
- прийняття змін, які відбуваються.

Розглядаючи необхідність проведення організаційних змін як комплекс заходів, виходимо з того, що конфлікт, який виникає, може містити три групи причин:

1. Пов'язані із суб'єктом взаємодії (наприклад, управлінська та психологічна некомпетентність керівників);
2. Пов'язані із об'єктом взаємодії (наприклад, індивідуально-психологічні особливості, прояви характеру);
3. Пов'язані із особливостями взаємодії об'єкта і суб'єкта (наприклад, фізична, інтелектуальна та емоційна несумісність).

За таких обставин виникає необхідність постійного пристосування до умов, в яких функціонує організація, і потреба реагувати на зміни, обмеження, вимоги та можливості. Змін може потребувати будь-який аспект діяльності.

Будь-яка організація – це, перш за все, соціальна система. А тому люди (співробітники) повинні не просто розуміти суть змін, а й мати бажання і можливості реалізувати ці зміни, навіть за умови, що вони мають, на перший погляд, суто технічний чи структурний характер. Вони, в будь-якому випадку, вплинуть на умови праці, зацікавленість, мотивацію та задоволення потреб.

При проведенні організаційних змін слід враховувати той факт, що зміни в організації – не самоціль, а лише спосіб адаптації до нових умов і збереження або нарощення конкурентоздатності, продуктивності та ефективності.

У спеціальній літературі опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К. Левіна [35], у якій виділені лише три таких етапи:

1. «Розморожування» – це процес визнання необхідності організаційних змін.
2. Здійснення змін – це самі зміни або процес їх здійснення.

3. «Заморожування» – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних змін включає в себе наступні кроки:

*Крок 1.* Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчить, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації тощо).

*Крок 2.* Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад: зберігання або покращення ринкового становища фірми; вихід на нові ринки; підвищення продуктивності фірми; впровадження нових технологій тощо.

*Крок 3.* Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з наступних чинників: низький рівень оплати та погані умови праці; некомпетентне керівництво тощо.

*Крок 4.* Планування змін і вибір техніки змін, що включає визначення: необхідних витрат; впливу на інші елементи організації; рівня залучення працівників до процесу; техніки (засобів) здійснення змін.

*Крок 5.* Здійснення змін – проведення організаційних змін.

*Крок 6.* Оцінка змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити до чого реально призвели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

*Крок 7.* Опір організаційним змінам. У процесі планування організаційних змін менеджер має зважати на те, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними.

Разом із цим, будь-якій організації притаманні еволюційні зміни (фізіологічне старіння персоналу, технічний прогрес та зношеність обладнання тощо), більшість яких важко втримати під повним контролем, проте можливо застосувати заходи профілактики, які дозволять пом'якшити вплив цих факторів.

Важливим фактором ефективного проведення змін виступає комплексність, яка передбачає залучення до процесу проведення змін усіх зацікавлених осіб – працівників організації. Їм доведеться вчитися, засвоювати нову інформацію, виконувати нові завдання та обов'язки, удосконалювати навички в роботі, відмовлятися від того, від чого відмовлятися немає бажання, і дуже часто змінювати звичні методи роботи, цінності та ставлення до способів ведення справ в організації. Такі вимоги стосуються всіх членів організації, починаючи від найвищого керівництва. Той, хто хоче, щоб його підлеглі чи колеги змінилися, повинен сам критично оцінювати та змінювати власний спосіб поведінки, методи роботи та ставлення до неї. Проте, різні люди змінюються по-різному, і кожна людина має свої особливості, які безпосередньо впливають на її можливості та бажання змін.

Переважно теорія управління персоналом виділяє три категорії працівників:

- працівники, для яких інновації є важкоприйнятими. Найчастіше це – люди літнього, передпенсійного віку;

- працівники, які хоч і з певними труднощами, але включаються в процес практичної реалізації нововведень. Їхнє ставлення до процесу проведення змін пов'язано з індивідуальними особливостями, рівнем кваліфікації та ступенем попередньо проведеної роз'яснювальної роботи. Різне сприйняття необхідності нововведень першою та другою категоріями працівників нерідко призводить до конфліктних зіткнень і знижує ефективність проведення відповідних змін в організаційній структурі;

- працівники, які адекватно сприймають усе нове і самі ініціюють процеси перетворень. Найчастіше до них належать люди молодого віку, що мають визначену перспективу подальшої роботи та професійного зростання. Велике значення при цьому має рівень їх професійної підготовки (кваліфіковані працівники легше сприймають перспективні цілі й можливості, що відкриваються в майбутньому).

Із погляду психофізіологічних особливостей, нововведення важкі для флегматиків. Меланхолійність і схильність до песимізму також ускладнюють сприйняття різних нововведень.

Сильна нервова система, холеричний і сангвінічний темперамент допомагають людині більш легко й безболісно сприйняти нове та переключитися на інший вид діяльності.

Проте у всіх цих категоріях працівників здійснення організаційних змін може викликати супротив ї, як наслідок, – конфлікт, основними причинами якого є:

- недостатня впевненість в необхідності змін (працівники не проінформовані належним чином про майбутні зміни та їх мету – поточна ситуація сприймається як задовільна, а всі спроби щось змінити – як неконструктивні та такі, що порушують усталений порядок);

- неприйняття насильно нав'язаних змін (працівникам не подобається, коли до них ставляться як до пасивних об'єктів – їх обурюють зміни, що нав'язуються, та відсутність можливості висловити свою думку);

- неприйняття несподіванок (працівникам не подобається перебувати у невіданні про зміни, які плануються – будь-які організаційні зміни зустрінуть із запереченням, якщо вони виявляться неочікуваними);

- страх перед невідомим (працівники не люблять перебувати в умовах невизначеності, а тому можуть зробити вибір на користь недосконалої дійсності на противагу невідомому та невизначеному майбутньому);

- небажання вживати непопулярні заходи (керівники, як і звичайні люди, часто намагаються уникати неприємної необхідності застосовувати непопулярні заходи, навіть якщо вони усвідомлюють, що уникати вічно (постійно) не вдасться);



- боязнь невдач та невідповідності вимогам (працівники не впевнені в тому, що зможуть пристосуватися до нових умов і втримати чи покращити результат своєї діяльності. Дехто сумнівається у власній безпеці і в тому, що зможе засвоїти нові навички та досягти нових результатів);

- порушення усталених традицій, звичок та зв'язків (у процесі проведення організаційних змін більшість укорінених та повністю засвоєних робочих процедур, традицій та звичок застарівають, звичні зв'язки та взаємовідносини порушуються або перериваються. Це призводить до розчарування та стресів);

- відсутність поваги та довіри до організатора змін (працівники з підозрою ставляться до організаційних змін, ініційованих керівниками, яким не довіряють і не поважають, або ж сторонньою особою, рівень компетентності й мотиви якої не відомі) [55, 97].

Для подолання негативних факторів супротиву та конфлікту при здійсненні організаційних змін варто врахувати, що зміни в свідомості людини проходять на таких рівнях:

1. Знань (інформація про зміни, розуміння їх витоків);
2. Ставлення до змін (сприйняття необхідності впровадження змін на психоемоційному рівні);
3. Індивідуальної поведінки (діяльність спрямована на підтримку ефективності проведення змін);
4. Групової чи організаційної поведінки (співвідношення: особистість – колектив).

### **Управління змінами та конфліктами в організації**

У сучасній науковій літературі в різних інтерпретаціях (стратегія, форма, спосіб тощо) представлені шляхи подолання опору організаційним змінам (до прикладу, дослідження Д. Г. Скотт [49]). Ми пропонуємо взяти за основу найбільш узагальнені дані.

*Стратегія залучення до участі.* Працівники, які беруть участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособистісних контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

*Стратегія навчання.* Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;

*Стратегія сприяння.* Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Усе це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

*Стратегія переговорів.* Має на меті ухвалення «нововведень» шляхом «купівлі згоди» тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

*Стратегія кооптації.* Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

*Стратегія маніпулювання.* Свідоме використання задалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

*Стратегія примушування.* Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз готовності персоналу до майбутніх змін, який передбачає:
  - оцінку наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми;
  - виявлення основних організаційних і психологічних перешкод на шляху до організаційних змін;
  - визначення рівня зацікавленості вищого керівництва фірми в організаційних змінах.
2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:
  - директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
  - тактикою переконань;
  - тактикою залучення.
3. Створення умов для здійснення змін, процес якого включає в себе: повний опис змін і ознайомлення з ним кожного, кого цей процес стосується; залучення до участі в прийнятті рішень тих працівників, яких стосуються зміни; спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни; надання змінам якомога більш прийнятного характеру; демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах. Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, в якому має бути чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.
4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни. Таким підрозділом може бути: внутрішньо фірмовий підрозділ; зовнішня організація (консультант).
5. Вибір методу здійснення організаційних змін. Такий вибір має два аспекти: визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни; визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

Як правило, конфлікт у ході проведення організаційних змін має «багатовимірну» класифікацію: конфлікт між працівниками організації може бути класифікований як внутрішньоорганізаційний, горизонтальний (між особами, що

посідають однакове місце в ієрархії управлінських стосунків), інтергруповий (всередині групи).

Для вирішення основних завдань здійснення організаційних змін і мінімізації негативного впливу на них конфліктів ми пропонуємо застосувати дещо видозмінену «кубичну» модель Джона Гілфорда [11]. Для обґрунтування своєї теорії Гілфорд систематично використовував факторний аналіз із так званим суб'єктивним обертанням. Цей варіант факторного аналізу спрямований не на те, щоб автоматично виявляти фактори, а на те, щоб підтвердити чи спростувати факторну модель, яку заклав дослідник.

Ми також використовуємо куб, але за основу візьмемо «кубик Рубіка» [33], у якому білу грань позначимо числом 1, зелену – 2, червону – 3, помаранчеву – 4, синю – 5, жовту – 6. При правильному складанні протилежні грані завжди будуть представлені у наступній комбінації: (1 – 6; 2 – 5; 3 – 4) (див. рис. 4.7). Відсутність уміння та досвіду у складанні не дозволить:

- по-перше: побачити сторону у бажаному кольорі;
- по-друге: досягнути гармонії у поєднанні зазначених кольорів.

Але як в органічно складеному, так і в розбалансованому кубі ми можемо бачити одночасно лише 3 із 6 граней. Так і конфлікт часто розглядається лише з видимих сторін, що є деструктивним і призводить до тривалішого улагодження конфліктних ситуацій в процесі проведення організаційних змін. У разі правильного розуміння та визначення ролей учасників, можливих прихованих факторів тощо це призведе до мінімізації негативних впливів при проведенні змін. А для досягнення очікуваного результату (зміна організаційної структури) необхідно здійснити низку маніпуляцій-обертів (процес проведення організаційних змін, що враховує групи конфліктів), які виставлять у правильному порядку кольори грані (мінімізують вплив конфліктів, враховуючи групу, до якої вони належать).

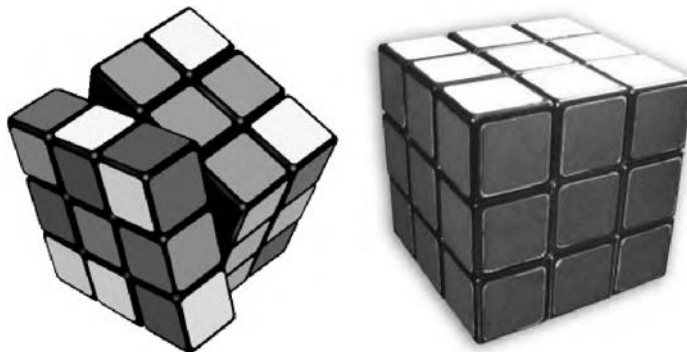


Рис. 4.7. Кубик Рубіка

Досвід діяльності організацій показує, що конфлікти можна згрупувати наступним чином:

- конфлікт ролей – зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами, організаціями);
- конфлікт бажань – зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини, зіткнення свідомостей кількох людей (груп, організацій) з приводу одного й того бажання;
- конфлікт норм поведінки – зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду під час взаємодії та спілкуванні людей (груп, організацій).

Групування конфліктів можна представити й у вигляді таблиці (табл. 4.5), у якій, відповідно, зазначити взаємозв'язок між гранями куба.

Таблиця 4.5

**Орієнтовна модель групування конфліктів при проведенні організаційних змін**

Конфлікт	Групи типів конфліктів	
	Міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти в організації	Внутрішньоособистісні конфлікти у менеджерів та працівників організації
Конфлікт ролей	<b>Грань 1</b> Очікування від людини неадекватних дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу)	<b>Грань 6</b> Неадекватне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності)
Конфлікт бажань	<b>Грань 2</b> Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути пов'язаними з діяльністю організації	<b>Грань 5</b> Зіткнення свідомості різних людей (груп) щодо якогось бажання, особисте або пов'язаного з цілями організації (розділ обмежених ресурсів, досягнення мети у процесі конкурентної боротьби)
Конфлікт норм поведінки	<b>Грань 3</b> Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини	<b>Грань 4</b> Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії

Зауважимо, що конфлікти в реальному житті часто поєднані між собою і мають об'єктивно-суб'єктивну природу:

- з одного боку, вони зумовлені зовнішніми об'єктивними чинниками (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, рівнем розвитку певної галузі народного господарства, особливостями функціонування конкретної організації тощо);

• з іншого – вони обумовлені внутрішніми суб'єктивними чинниками (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру, мірою толерантності у спілкуванні тощо).

Проте, залежно від конкретного типу конфлікту, важливе місце займають ті чи інші причини: при конфлікті ролей провідними є соціальні причини, при конфлікті бажань спостерігається збалансованість соціальних і психологічних причин, при конфлікті норм поведінки головними є психологічні чинники.

Гордон Ліппіт [68] систематизував основні методи вирішення конфліктів:

1. Уникання (втеча): відхід від дійсної (існуючої) чи потенційної конфліктної ситуації.

2. Згладжування (залагоджування): акцентування уваги на моментах, за якими досягнуто згоди та відхід від моментів, за якими існують розбіжності.

3. Компроміс: пошук рішення, яке певною мірою задовольнить всі сторони конфлікту.

4. Примус: нав'язування думки – часто призводить до відкритої конкуренції та ситуації «виграв-програв».

5. Конфронтація: безпосередній розгляд розбіжностей у думках з метою створення рішення, що задовольняє сторони конфлікту.

На нашу думку, зазначену класифікацію можна доповнити таким методом, як переміщення центру уваги, тобто переключення уваги учасників конфлікту на предмет чи позицію, розгляд якого(ї) приведе до повного нівелювання конфлікту.

Конструктивному розв'язанню конфліктних ситуацій сприятиме визначення ролей у процесі організаційних перетворень з позиції учасників можливого конфлікту, використання стратегій співробітництва й компромісу, регулювання конфлікту керівником колективу, мінімізація негативних емоцій опонентів, залучення їхніх високих моральних та професійних якостей та розгляд конфлікту з усіх можливих позицій (в тому числі і прихованих).

#### Література до розділу 4

1. *Аристотель*. Риторика / Аристотель [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.koob.ru/aristotel/ritorika](http://www.koob.ru/aristotel/ritorika).

2. *Асаул А.Н.* Организация предпринимательской деятельности : учебник / А.Н. Асаул, М.П. Войнаренко, П.Ю. Ерофеев ; под ред. д. э. н., проф. А.Н. Асаула. – СПб. : Гуманистика, 2004. – 448 с.

3. *Баюра Д.А.* Ответственное будущее / Д.А. Баюра // Всеукраинская рейтинговая программа 2008 «Гвардия». Рейтинг социально ответственных компаний. – К. : Новый Друк, 2008. – С. 11–16.

4. *Баюра Д.О.* Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: [монографія] / Д.О. Баюра. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 288 с.
5. *Благов Ю.Е.* Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / Е.Ю. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Сер. 8, вып. 2. – 2006. – С. 9–21.
6. *Благов Ю.Е.* Корпорация как моральный агент / Е.Ю. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2006. – №4. – С. 93–98.
7. *Бузгалин А.В.* Социально ориентированное инновационное развитие: обновление институционального проекта / А.В. Бузгалин // Инновационное развитие России: институциональная среда : сб. ст. Четвертой междунаро. конф. (Москва, МГУ, 2011 г.) / под ред. В.П. Колесова. – М. : МГУ. – С. 29–37.
8. *Вебер М.* Хозяйство и общество / М. Вебер ; пер. с нем. / под. научн. ред. Л.Г. Ионина. – М. : Изд-во ГУ ВШЭ, 2010. – 267 с.
9. *Войнаренко М.П.* Проблеми реформування економіки України : монографія / М.П. Войнаренко, Л.В. Радецька, В.Р. Філінюк. – К. : Логос, 1999. – 259 с.
10. *Геращенко Л.* Психология рекламы : учеб. пособ. / Л. Геращенко. – М. : АСТ : Астрель : ХРАНИТЕЛЬ, 2006. – 298 с.
11. *Гилфорд Дж.* Три стороны интеллекта / Дж. Гилфорд // Психология мышления. – М. : Прогресс, 1965 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://intelligence.su/lib/00018.htm>.
12. *Джефкінс Ф.* Реклама : практ. посіб. ; пер. з 4-го англ. вид. / [доп. і ред. Д. Ядіна] / Ф. Джефкінс – [2-ге укр. вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 565 с.
13. *Діброва Т.Г.* Маркетингова політика комунікацій : стратегії, вітчизняна практика : навч. посіб. / Т.Г. Діброва. – К. : Професіонал, 2009. – 320 с.
14. *Довідник соціально-відповідальних компаній України.* – К. : К.І.С., 2007. – 170 с.
15. *Дослідження ринку роздрібно́ї торгівлі України (листопад-грудень 2011 р.)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://reklamaster.com/spec\\_projects/show/efforts/id/33833/index.html](http://reklamaster.com/spec_projects/show/efforts/id/33833/index.html).
16. *Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.* / (В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.). – К. : Правова єдність, 2009. – 544 с.
17. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. – [2-е изд., перераб.] / С.М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2001. – 400 с.
18. *Задихайло Д.В.* Корпоративне управління : навч. посіб. / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
19. *Занюк С.С.* Психология мотивации : навч. посіб. / С.С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
20. *Зимен С.* Бархатная революция в рекламе / С. Зимен, А. Бротт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.bookshunt.ru/b22721\\_barhatnaya\\_revolyuciya\\_v\\_reklame](http://www.bookshunt.ru/b22721_barhatnaya_revolyuciya_v_reklame).

21. *Зінченко А.Г.* Соціальна відповідальність в Україні: погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К., 2008. – 60 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://csr-ukraine.org/userfiles/file/broshura%204.pdf>
22. *Кара-Мурза С.* Манипуляция сознанием / С. Кара-Мурза. – М. : Эксмо, 2003. – 832 с.
23. *Карпенко О.* Троянські коні телереклами: Мовні маніпуляції / О. Карпенко. – К. : Смолоскип, 2007. – 114 с.
24. *Качалов И.* Семь причин падения эффективности рекламы, или Как рекламироваться в современных условиях / И. Качалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [polbu.ru/kachalov\\_advert/](http://polbu.ru/kachalov_advert/)
25. *Колот А.М.* Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
26. *Колот А.М.* Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку / А.М. Колот // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / у 3 т. : Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К. : КНЕУ, 2010. – С. 9–22.
27. *Колот А.М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 251 с.
28. Конфліктологія : навч. посіб. / Смельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Грищенко А.М. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
29. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г.Л. Хаєт, О.Л. Леськов, Л.Г. Хаєт та ін. / за заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
30. *Котельников В.* Общие корпоративные ценности / В. Котельников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.cecsi.ru/coach/values\\_shared.html](http://www.cecsi.ru/coach/values_shared.html)
31. *Котлер Ф.* Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич / Ф. Котлер, Н. Лі. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.
32. *Кричевский Р.Л.* Психология малой группы: теоретический и практический аспект / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М. : Наука, 1991. – 419 с.
33. Кубік Рубіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://be.wikipedia.org/wiki/Кубік\\_Рубіка](http://be.wikipedia.org/wiki/Кубік_Рубіка)
34. *Лазоренко О.* Корпоративна соціальна відповідальність в Україні / О. Лазоренко // Експертна думка : зб. статей та рекомендацій. – К. : СтилоС, 2007. – 147 с.
35. *Левин К.* Теория поля в социальных науках / Курт Левин. – СПб. : Речь ; Сенсор, 2000. – 368 с.
36. *Мартин Г.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Грэм Мартин, Сьюзан Хетрик. – М. : Группа ИТД, 2008. – 336 с.
37. *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В.И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.

38. Назайкин А.Н. Рекламный текст в современных СМИ : практ. пособ. / А.Н. Назайкин. – М. : Эксмо, 2007. – 352 с.
39. *Насипайко Д.С.* Теоретичні основи корпоративної соціальної відповідальності / Д.С. Насипайко, О.О. Резніченко / Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті : м-ли Міжнародної науково-практичної конференції (21–22 квітня 2011 р.) ; Кіровоградський національний технічний університет. – Кіровоград : КОД, 2011. – Част. I. – С. 194–196.
40. *Нижник Н.Р.* Ділове спілкування у сфері державного управління / Н.Р. Нижник, Л.А. Пашко, В.М. Олуйко, С.А. Кіндзерський. – Хмельницький, 2005. – 193 с.
41. Організаційна поведінка : підручник / Д. Гелдрігел, Д.В. Слокум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Брейнінг ; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 727 с.
42. Офіційний веб-сайт компанії «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.scm.com.ua>
43. *Панченко О.В.* PR у системі ефективних маркетингових комунікацій / О.В. Панченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?option=1&iid=869>(11.02.2012)
44. *Петроє О.М.* Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : [монографія] / Ольга Михайлівна Петроє. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 152 с.
45. *Полякова О.М.* Державно-приватне партнерство в Україні: проблеми становлення / О.М. Полякова // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – Вып. 87. – К. : Техніка, 2009. – С. 317–322.
46. Рейтинг социально ответственных компаний // Всеукраїнський рейтинговий журнал «Гвардія». – К. : Літера-Друк, 2010. – С. 30–33.
47. *Ромат Е.В.* Реклама / Е.В. Ромат. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2009. – 208 с.
48. *Рымашевская Ю.* Рекламная бомба. Рецепты копирайтинга, взрывающие рынок / Ю. Рымашевская. – СПб. : Питер, 2007. – 160 с.
49. *Скотт Д.Г.* Конфликты, пути их преодоления / Д.Г. Скотт. – К. : Внешторгиздат, 1991. – 191 с.
50. *Солов'ян Ю.О.* Розвиток системи управління державними корпоративними правами в Україні : дис. канд. екон. наук: 08.00.03 / Юлія Олегівна Солов'ян. – К., 2012. – С. 116–119.
51. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А.М. Колод, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колода. – К. : КНЕУ, 2010. – 348 с.
52. *Субботина Л.Ю.* Конфликты / Л.Ю. Субботина. – Ярославль : Академия развития, 2006. – 128 с.
53. *Сумець О.М.* Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. / О.М. Сумець, М.Б. Тумар. – К. : Хай-Тек-Прес, 2008. – 400 с.



54. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку / Н.А. Супрун // Економіка і прогнозування. – 2009. – №3. – С. 61–74.
55. Управленческое консультирование. Введение в профессию [Management Consulting. A guide to the profession (fourth edition)] ; пер. с англ. ; научн. редактор Гладышев А.А. – М. : Планум, 2004. – 976 с.
56. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика / Э.А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ ; ЭКМОС, 2000. – 272 с.
57. Фарбей Э. Эффективная рекламная кампания / пер. с англ. / Э. Фарбей. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 240 с.
58. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников / М. Федин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_792/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_792/)
59. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Френсис Фукуяма ; [пер. с англ.]. – М. : АСТ МОСКВА ; ХРАНИТЕЛЬ, 2006. – 730 с.
60. Хруцкий В. Реферат статьи Питера Друкера «Труд и управление в современном мире» и послесловие к нему / В. Хруцкий // Российский экономический журнал. – 1993. – №5. – С. 73–74.
61. Якокка Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. – М. : Попурри, 2007. – 544 с.
62. Яффе Д. Up @ Down. Реклама: жизнь после смерти / Д. Яффе [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.arhibook.ru/24514-up-down.-reklama.-zhizn-posle-smerti.html](http://www.arhibook.ru/24514-up-down.-reklama.-zhizn-posle-smerti.html) (5.01.2011).
63. Carroll, A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct / A.B. Carroll // Business and Society. – 1999. – №38 (3). – P. 268–295.
64. Fitch, H.G. Achieving corporate social responsibility / H.G. Fitch // Academy of Management Review. – 1976. – №1. – P. 38–46.
65. Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1970. – September. – №13. – P. 122–126.
66. Kotler, Ph. Marketing 3.0. From products to customers to the human spirit / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Ivan Setiawan. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 188 p.
67. Labour principles of the United Nations Global Compact : A Reference for Business / International Labour Office. – Geneva: ILO, 2008 [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/multi/documents/instructionalmaterial/wcms\\_101246.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/multi/documents/instructionalmaterial/wcms_101246.pdf)
68. Lippitt, G. Organizational renewal (Englewood Cliffs) / G. Lippitt . – NJ. : Prentice-Hall, 1982. – P. 151–155.
69. Ulrich, S. International Instruments and Corporate Social Responsibility : A Booklet to Accompany Training The Labour Dimension of CSR : from Principles to Practice Promoting responsible and sustainable enterprise-level practices at times of crisis a guide for policy-makers and social partners / Stephan Ulrich, Nikolai Rogovsky, David Lamotte ; International Labour Office, SustainableEnterprise Programme. – Geneva : ILO, 2009 [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS\\_101247/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_101247/index.htm)

## Післямова

Сучасний етап соціально-економічного розвитку суспільства характеризується стрімкими змінами, що набувають ознак перманентності, комплексності та прискорення. За цих обставин суб'єкти господарювання повинні швидко адаптуватися до діяльності в умовах невизначеності, розробляти й втілювати альтернативні стратегії, працювати на випередження. Лідери ринку не просто реагують на зовнішні збурення, вони мають провокувати прогресивні зміни, виводячи на ринок новітні технології й затверджуючи нові компетенції. Відбувається постійний конфлікт нового і старого, шаблонного та незвичного, інноваційного й традиційного.

Розв'язання суперечностей, що супроводжують процес впровадження змін, вимагає якісно інших підходів до управління, розробки його нових моделей та алгоритмів. Від моделей, розрахованих на стабільні умови, управління змінами відрізняється динамізмом, гнучкістю, ситуаційністю. Їх особливістю є також демократичність, збагачення праці кожного виконавця управлінськими функціями. Завдяки цьому виникає можливість подолання опору змінам, побудова творчих конструктивних взаємин в колективах.

Хоча зміни відбуваються в усіх сферах суспільного життя, їх авангардом є інновації, істотні прориви у науково-технологічному розвитку. Його сучасний етап пов'язаний зі становленням економіки знань, поширенням організацій, які навчаються, перетворенням інтелектуального капіталу на провідний фактор суспільної динаміки. Управління знаннями потребує виважених підходів, зорієнтованих на процеси невідкладної трансформації одержаних знань у господарську практику.

Процес управління змінами є системним, охоплюючи мікро-, мезо-, макро- та мегаекономічні рівні. Нові технології не знають кордонів, проникаючи в усі регіони та галузі, модернізуючи підприємства різних форм власності та господарювання.

Позитивні зміни рухають й українську економіку. Проте аналіз промисловості, її ключової галузі – машинобудування, тенденцій розвитку аграрної сфери виявив низку гострих проблем, що зумовлюють її помітне відставання від розвинених держав світу за показниками інноваційного розвитку. Авторами монографії виявлено зміни двох типів. Перші з них торкаються скоріше нераціональних галузевих зрушень, які позначилися на збільшенні частки сировинних галузей, надмірному зростанні торговельно-посередницької сфери, і, навпаки, згортанні багатьох перспективних видів діяльності, розвинених в Україні. З іншого боку, намітилися тенденції й до перспективних перетворень. Відроджуються традиції космічної та авіаіндустрії, накопичується досвід науково-технічних розробок в царині нанотехнологій, мікроелектроніки. Країна має потужний потенціал подальшого іннова-

ційного розвитку, проте його реалізація вимагає створення комплексу правових, економічних, технологічних умов.

Погоджуючись з відомою думкою про відсутність належного інвестування як основного чинника необхідних перетворень, автори монографії зосереджують увагу на пріоритетах їх кадрового забезпечення. Саме людський фактор стає істинним рушієм революційних та еволюційних змін, від його ефективного використання залежить їх довготривалий успіх. На жаль, структура зайнятості в українській економіці не може бути визнана задовільною. Частка застарілих робочих місць, неадекватна професійна підготовка працівників стають на заваді прогресивних перетворень. Не відповідають сучасним реаліям механізми регулювання соціально-трудових відносин, які не створюють достатніх стимулів до активізації працівників до творчої діяльності. Підприємці часто не зацікавлені у розвитку персоналу, покладаючись на державу і заощаджуючи на інвестиціях у людський капітал.

Дослідники дійшли висновку про необхідність забезпечення єдності та синхронності технологічних, економічних та соціальних змін. Основою їх синтезу має стати нова організаційна культура як підприємства, так і суспільства загалом. Змістом такої культури є відкритість до інновацій, повага до цінностей плідної праці, співробітництва, піднесення ролі кожного виконавця в управлінні своєю справою та своєю організацією.

Впровадження змін потребує високої соціальної відповідальності держави, підприємства, працівника за наслідки своєї діяльності для суспільства, розуміння пріоритетів його гармонійного всебічного розвитку.

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**Університет економіки та права «КРОК»**

*Наукове видання*

**Розвиток інформаційного суспільства**  
*Колективна монографія*

Том 5

**Управління змінами в умовах інноваційного розвитку**

Літературне редагування *Ю.М. Лезвинська*  
Комп'ютерна верстка *В.І. Гришаков*

Підписано до друку 19.11.2012 р. Формат 70х90/16.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times.  
Ум. друк. арк. 19,59. Обл.-вид. арк. 14,38. Наклад 300 прим.  
Зам. 15

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
місто Київ, вулиця Лагерна, 30-32  
тел.: (044) 455-69-80  
e-mail: polygrafia.krok@gmail.com