



# Екзистенційні та комунікативні питання управління



Матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції  
(Суми, 23-25 січня 2014 року)  
Частина 2

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Екзистенційні та комунікативні  
питання управління**

Матеріали Міжнародної  
науково-теоретичної конференції

**(Суми, 23–25 січня 2014 року)**

**Частина 2**

Суми  
Сумський державний університет  
2014

УДК 338.24:1(06)  
ББК 65.050.9(4Укр)2я43  
Е45

Рецензенти:

*Є. В. Мішенін* – доктор економічних наук, професор Сумського національного аграрного університету;

*С. М. Ілляшенко* – доктор економічних наук, професор Сумського державного університету;

*В. Г. Воронкова* – доктор філософських наук, професор Запорізької державної інженерної академії;

*К. Найдер-Стефаняк* – доктор філософських наук, професор Вищої школи сільського господарства (Польща, Варшава)

*Рекомендовано вченою радою Сумського державного університету  
(протокол № 5 від 12 грудня 2013 р.)*

**Екзистенційні та комунікативні питання управління** : матеріали  
Е45 Міжнародної науково-теоретичної конференції, м. Суми, 23–25 січня  
2014 р. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – Ч.2. – 154 с.

До матеріалів увійшли тези та доповіді, в яких висвітлені економічні, соціально-політичні, філософські, масмедійні та історико-культурні аспекти управління і комунікації. Доповіді і тези містять результати актуальних наукових досліджень із теоретичних, методичних та методологічних проблем розвитку управління складними соціально-економічними системами. Матеріали можуть стати в пригоді студентам, аспірантам, науковцям та всім тим, хто цікавиться проблемами, існуючими в системі економіко-управлінських взаємовідносин, та останніми науковими розробками, спрямованими на їх гармонізацію.

УДК 338.24:1(06)  
ББК 65.050.9(4Укр)2я43

© Сумський державний університет, 2014

# SOCIAL COMPETENCES AND LEADERSHIP IN THE WORK OF MANAGERS

*PaedDr. Z. Birknerová, PhD., Mgr. L. Zbihlejšová*

Department of Managerial Psychology, Faculty of Management  
University of Prešov in Prešov, Slovakia

**Introduction.** The term *managers* represents the employees of business entities or professional managing workers who, in the name of the business or corporation owners, perform managing functions which, from the viewpoint of the business, they consider successful. Satisfaction or dissatisfaction of their employees as well as clients and all involved groups of the business entity depends on their behavior (Schelle et al., 2010). The notion of *personality* is understood as a certain unity (integrity) of the whole set of biological, mental and social qualities of a person. The term structure of a personality is understood as a set of abilities, temperament, interests, needs, nature and will. An important role is played by the extent to which heredity or innateness, individual internal factors and the influence of social environment participate in their formation (Frankovský, Štefko, Baumgartner, 2006).

According to Šuleř (2002), the most important aspects of the control work of a manager are motivation, decision-making and leadership. Motivation is one of the most fundamental factors affecting the successfulness of life of a working person. The meaning of *leadership* is not to make the life of own followers harder but, contrarily, to give them direction and lead them in the way that would minimalize the excessive effort. The personality of a leader orientates their co-workers towards success, tries not to hinder the team and provides them with the room for their own judgements and that represents a great contribution to the life of an organization (Owen, 2006).

Managerial *competences* may be defined as a set of such skills which enable improvement of managerial practice. Effective socially intelligent managers have a wide range of skills which support and complete each other and thus enable flexibility in managing and coping with various situations (Mesárošová 2006). Besides social intelligence, delegating tasks, coaching, and others, the key social competences are empathy, communication, conflict-solving and motivation.

**Research.** The objective of this report is to point out the significance of applying social competences in leading employees in order for a contemporary manager to be successful. The research is aimed to confirm this fact by detecting the degree of applying these competences by managers of various corporations and institutions in Slovakia and it should also detect the differences in applying social competences between men and women as well as managers with various degrees of education.

**Hypotheses.**

H1: We assume statistically significant correlations between the individual researched social competences (motivation, empathy, conflict-solving, communication).

H2: We assume statistically significant gender differences in applying social competences in favor of women.

**Research sample.** The research file consisted of 101 managers from various corporations and institutions in Slovakia. The file included 37 men and 64 women, 14 of them were 20-30 years old, 32 were 31-40 years old, 35 were 41-50 years old, and 20 of the participants were 51 and more years old. The first managerial level included 60 managers, the middle level consisted of 38 managers, and the top level involved 3 managers.

**Research method.** In order to collect information and apply social competences by managers we used a questionnaire by means of which we were detecting opinions of managers on applying these competences. The questionnaire consists of 60 questions with the answer scale of 1 to 6 (1 – absolutely agree, 6 – absolutely disagree), which are thematically divided into three parts according to the individual competences (motivation, empathy and communication). We evaluated the statistical data by means of the SPSS program for statistics.

**Results.** In this research we were detecting the degree of applying social competences in managing subordinates by managers. We tried to point out the significance of applying these competences in leading employees as well as their mutual correlations and gender differences of managers.

**Verification of H1:** We studied the correlational connection between the individual social competences which we consider important for successful leading of employees. For the purposes of comparison we used correlation analysis, namely Pearson's Correlation Coefficient (Table 1).

*Table 1 – Correlations of social competences of managers*

| <b>Social competences</b> | <b>Motivation</b> | <b>Empathy</b> | <b>Communication</b> |
|---------------------------|-------------------|----------------|----------------------|
| <b>Motivation</b>         |                   | .718**         | .675**               |
| <b>Empathy</b>            | .718**            |                | .743**               |
| <b>Communication</b>      | .675**            | .743**         |                      |

\*\* Correlation is significant on the level of significance of 0.01 (1%)

Table 1 shows that a particularly great correlation exists among all three social competences. This is significant on the level of significance of  $p < 0.01$  (1%) in all researched competences. Motivation positively correlates with empathy ( $r = .718$ ) and communication ( $r = .615$ ). Empathy positively correlates with communication ( $r = .743$ ), which means that the individual selected social competences are very closely related to each other. These calculations serve as an evidence for the correctness of Hypothesis 1, which was confirmed.

**Verification of H2:** A comparison of the differences in applying the selected social competences between men and women was carried out by means of the T-test (Table 2).

Statistically significant difference on the level of significance up to 0.05 (5%) occurred in six questions from the area of empathy and conflict-solving in favor of women. This confirmed Hypothesis 2.

Women are more sympathetic, they positively affect the feelings of others, are better in detecting the mood from non-verbal feelings, do not ignore the feelings of subordinates, in conflicts they search for more solutions to the problem, and they believe that conflicts are part of life and their solving makes us move forward. In perception of conflicts which take our lives to another level, the biggest difference in the average answers was detected among women, which means women take a more positive approach in solving conflicts.

The biggest average value in the answers of women (5.42) and men (4.95) was equal in their ability to feel empathy for the subordinates, and the lowest value of women (4.63) and men (4.22) was detected again equally in the ability to positively affect their subordinates. On the basis of these results it can be stated that although all managers try to sympathize with their subordinates, they are unable to positively influence their feelings.

*Table 2 – Significant statistical differences in applying social competences according to gender*

| <b>Question</b>  | <b>Gender</b> | <b>N</b> | <b>Mean</b> | <b>Standard deviation</b> | <b>Test criterion</b> | <b>Sig. (2-tailed)</b> |
|--|---------------|----------|-------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| 23. I have compassion for others.                                  | male          | 37       | 4.95        | .848                      | -2.973                | <b>.004</b>            |
|  | <b>female</b> | 64       | <b>5.42</b> | .730                      |                       |                        |
| 24. I positively influence the feelings of others.                 | male          | 37       | 4.22        | .672                      | -2.619                | <b>.010</b>            |
|  | <b>female</b> | 64       | <b>4.63</b> | .882                      |                       |                        |
| 26. I can sense a mood from non-verbal feelings.                   | male          | 37       | 4.43        | 1.015                     | -1.824                | <b>.041</b>            |
|  | <b>female</b> | 64       | <b>4.81</b> | 1.006                     |                       |                        |
| 36. I do not ignore the feelings of subordinates.                  | male          | 37       | 4.43        | 1.042                     | -1.797                | <b>.045</b>            |
|  | <b>female</b> | 64       | <b>4.80</b> | .946                      |                       |                        |
| 56. In conflict I search for more solutions.                       | male          | 37       | 4.81        | .811                      | -2.284                | <b>.025</b>            |
|  | <b>female</b> | 64       | <b>5.22</b> | .951                      |                       |                        |
| 57. Conflicts are part of life and solving them pushes us forward. | male          | 37       | 4.81        | .995                      | -2.767                | <b>.007</b>            |
|  | <b>female</b> | 64       | <b>5.34</b> | .895                      |                       |                        |

**Conclusion.** The main objective of our research was to detect, study and evaluate the significance and extent of applying social competences by managers. In the first hypothesis, we assumed statistical correlations between the individual studied social competences and it was confirmed with a high correlational connection. In the second hypothesis we assumed significant statistical gender differences in applying social competences in favor of women, which was also confirmed, particularly in empathy and conflict-solving in favor of women. We may state that the results of this research confirmed our assumptions and the high average value of all answers in the questionnaire proves that managers

give much importance to applying social competences in leading their employees. Our findings are also confirmed by various researches carried out in the given area of study (Frankovský, Štefko, Baumgartner 2006; Droppa 2008; Vávrová 2009; Frankovský, Kentoš 2008; Hrbáčková 2010; Lelková, 2012 and others). Social skills help managers to be realistic or to modify their requirements from others who work with them. It is a method by means of which it is possible to effectively manage professional relationships. Managers must realize that it is impossible to maintain permanent success in relationships with subordinates, and they also should not expect to be liked by everyone. Fontana (1994) claims that social skills may be learned but it is a lifelong process.

### **LIST OF LITERATURE**

DROPPA, M. 2008. Riadenie ľudských zdrojov 1. Ružomberok: KU v Ružomberku, PF, 2008. 130 s. ISBN 978-80-8040-295-6.

FONTANA, D. 1994. Social skills at work. I title. II series. Great Britain by BPC Wheatons Ltd. Exeter, 1994. 93 s. ISBN 1-85433-016-0.

FRANKOVSKÝ, M., ŠTEFKO, R., BAUMGARTNER, F. 2006. Behavioral-situational approach to examining social intelligence. *Studia Psychologica*, 2006, 48, 3, 251-258 ISSN 0039-3320.

FRANKOVSKÝ, M., KENTOŠ, M. 2008. Sociální konflikty. In Výrost, J., Slaměnik, I. *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 303-318. ISBN 978-80-247-1428-8.

HRBÁČKOVÁ, K. 2010. Exploring university students' self-regulated learning process. In Bekirogullari, Z. (Ed.) *International Conference on Education and Educational Psychology Abstracts*. Cyprus: ICEEPSY, 2010. ISBN 1986-3020.

LELKOVÁ, A. 2012. Sociálne kompetencie v pracovnom procese. In *Sociálne kompetencie manažéra: teoretické, metodologické a praktické koncepty*. Prešov: Bookman, s.r.o., 2012, s. 128-134. ISBN 978-80-89568-49-9.

MESÁROŠOVÁ, M. 2006. *Výcvik sociálních a manažerských spôsobilostí*. Košice: UPJŠ, 2006. 200 s. ISBN 80-7097-622-5.

OWEN, J. 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. 228 s. ISBN 80-247-1726-3.

SHELLE, K., JANOTOVÁ, H., SCHELLEOVÁ, I. 2010. *Berufsethik*. Norderstedt: GRIN Verlag, 2010. 76 s. ISBN 978-3-640-66019-3.

ŠULEŘ, O. 2002. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002, 187 s. ISBN 80-7226-702-7.

VÁVROVÁ, S. 2009. Význam emoční inteligence pro rozvoj kompetencí sociálního pedagoga. In *Sociální pedagogika ve střední Evropě, současný stav a perspektivy*. Brno: IMS, 2009, s. 600-608. ISBN 978-80-87182-08-6.



**ETHICS AND AESTHETICS OF ORGANIZATIONAL  
CULTURE:  
THEORETICAL PERSPECTIVE & EVIDENCE FROM PRAXIS  
IN UKRAINE AND RUSSIA**

*A. Kliuchnikov, Doctoral Candidate*  
Regent University, Virginia Beach, VA, USA

In their book *In Search of Excellence*, Peters and Waterman (1982) speak about organization as culture. Culture of an organization has very clear and distinct effects on firm's effectiveness (Gregory, et al, 2009), and therefore may be considered as one of the pillars of high performing organization. Schein (2004) defines organizational culture as set of beliefs, values, and assumptions that are shared by members of an organization. While it is "created by shared experience, [...] it is the leader who initiates this process by imposing his or her beliefs, values, and assumptions at the outset" (Schein, p. 225). Leaders have significant impact on organizational culture by embedding their personal values and beliefs through following primary embedding mechanisms: (1) what gets most of leaders' attention and what leaders control the most, (and as an opposite, what does not get leaders' attention at all) (2) how leaders respond to crises in organization, (3) how leaders allocate resources, (4) actual role modeling, teaching and coaching by leaders, (5) what actions / achievements get rewarded by leaders, (6) how leaders recruit, select, promote and excommunicate (Schein).

However, culture is not only built around rational and technical activity of its members. Organizational cultures are rich in meaning and emotions (Brown, 1992). The aesthetics approach to organization suggests that it avoids "the cognitive and rational error of ignoring the bodies of the people involved in the decision process and only considering their minds" (Linstead & Höpfl, 2000, p.20). In other words, the culture embedding mechanisms outlined above, according to aesthetics approach seem to consider only "the minds" or rational process of creating a culture. The qualifier aesthetic means that organization may be perceived as beautiful or ugly and this perception may be based on odors smelt, the noises heard and surfaces touched, and on leaders, who may work with elegance and pleasure, and may have beautiful personalities (Linstead & Höpfl).

Aesthetics is very closely related to ethics. Irvin (2010) posits that

this relationship is strong and is getting stronger as the study of aesthetics is moving from strictly the study of arts to the study of human interactions. The author argues that interactions between aesthetics and ethics are complex and widespread.

At this present time it seems that Ukrainian organizations miss the point of aesthetics approach to an organizational culture. There are number of reasons why: they range from not having funds to renovate offices and work spaces to not seeing a value in doing these renovations and to leaders not leading with elegance and pleasure. While fixing the former requires financial investments, the solution to the latter problem does not require financial investment as it focuses on the individuality and character of a leader. This is very sensitive topic as in our postmodern world there is no absolute authority with regards to ethical standards that one should follow. However, leaders should not make a mistake by thinking that this component of their leadership is not important. Ukrainian employees are acutely sensitive to the experiences that they have with their leaders.

Interviews conducted with Ukrainian employees as part of qualitative inquiry into effective leadership paradigm in Ukraine and Russia yielded the following results.

Both Russian and Ukrainian respondents place high value on the ethical stance of their leaders. Strong moral values were assigned to respect / disrespect that a leader shows his or her followers, "I was highly demotivated when I was investing myself in a project and when I finished it my boss scolded me in front of my subordinates for a slight oversight that I made. He really humiliated me in front of my subordinates" (Ukrainian respondent). Another respondent from Ukraine states, that she does not mind being reprimanded if she has made a mistake, yet it should never be done in front of her peers and subordinates. Russian respondent confirms that disrespect shown by a leader towards him is always very displeasing and demotivational. It ends his partnership with the leader. A Russian leader acknowledges this dynamic, "I believe that even if my employee is at fault, I need to talk to him one on one. If I do it publically, it humiliates a person. My employees would stop respecting me if I did it. It is a taboo to reprimand anyone in front of the team. You may praise a person in front of others, but do not reprimand!" Another leader also believes that "the main criteria for good leadership is respect for people, regardless of the position they have in organization". Indeed, "the leader is appreciated

because he does not belittle human dignity, and is just to all” (Russian respondent).

Another unethical behavior of a leader according to Russian and Ukrainian respondents is not following through on promises or deceit. “I was promised for a year that I will become a branch director. They were preparing me for it. But then they assigned someone else to lead this particular branch of our organization. I did not want to work in that organization at all. If I did not have loans to pay off, I would have resigned right on the spot. I did resign and left an organization a year and a half afterwards, because of this very reason” (Ukrainian respondent). “At my previous work they owed us money, and kept feeding us promises that they will pay us month after month. I could not trust these leaders anymore. How can I work for a person who is so deceitful, when he promises something and does not fulfill his promise?” (Ukrainian respondent). “I do not respect the leaders who do not fulfill their promises, when they tell you that when you complete this work you will get this much, and then they do not follow through on their word” (Russian respondent). “It is not right when a leader deceives you by promising a raise and then using different excuses for not following through” (Ukrainian respondent).

Future research may focus on how “leading with elegance” may look like in Ukraine and/or Russia. While this may not be the urgent topic in an economy where people are in a survival mode, however, it is an important topic that may help develop organizations long into the future.

## REFERENCES

- Brown, A. (1992). Organizational culture: The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 13(2), 3-6.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
- Irvin, S. (2010). Aesthetics as a guide to ethics. In *Aesthetics today: A reader* (Stecker, R., & Gracyk, T., Eds.). Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Publishers.
- Linstead, S., & Höpfl, H. (2000). *The aesthetics of organization*. London ; Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

# A SYSTEM APPROACH AS A QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLE

*Mgr. Martina Muchová*

Faculty of Management, University of Prešov in Prešov, Slovakia

**Abstract:** This article deals with a system approach. The decision to introduce a system approach in organization is important strategic decision. A quality management system is defined as a set of interdependent processes that are working together to achieve a common purpose by using various resources, to achieve objectives related to quality. The aim of this article was to highlight the advantages of the system approach in the organization.

## **1 A System and a quality management system.**

Process model based on the requirements of ISO standards, model EFQM or CAF is focused on continuous improvement of the quality management system, based on customer requirements towards sustainability and meet customer needs through the processes that the organization carried out. A system might be generally defined as: „a collection of interrelated, interdependent components or processes that act in concert to turn inputs into some kind of output in pursuit of some goals. Systems influence and are influenced by their external environment.” (Dettmer) A system can be defined as interrelated processes and their support structures. Becker states: „A process is a completely closed, timely and logical sequence of activities which are required to work on a process-oriented business objects.” The organization as a quality management system is a system of processes, and these processes are glued together by means of many input-output relationships. Quality management system is in transformation (old to new state) and there are independent processes that must cooperate to achieve the purpose and the system must create value by managing interactions of processes to produce desired outcomes. A system is a whole that cannot be divided into independent parts without loss of its essential properties or functions. Systems and processes produce results in different way. A process produce results through work done in the process. We will manage the achievement of results by planning, organizing, controlling and continually improving the work required to produce them. A system produces results through the interaction of processes. We will manage a system of interacting processes that

function together to achieve certain goals. System characteristics are system boundaries, vulnerability, connections and interconnections, relations and interrelations, interdependencies, utility, interactions, value chains, supply chains, delays, reserves, overproduction. (Hoyle, p.112) Haines states 12 characteristics of systems and organized them into 4 categories as follow: the whole (holism – synergism and organicism, open systems, systems boundaries, input-transformation-output model, feedback), the goals (multiple outcomes/goal seeking, equifinality of open systems), the internal workings (entropy, hierarchy, interrelated parts – subsystems or components), the long term results (dynamic equilibrium – steady state, internal elaboration). Once we see relationship between structure and behavior, we can begin to understand how systems work, what makes them produce poor results, and how to shifts them into better behavior patterns. (Meadows) The system of managed processes covers the whole organization and results are the outputs and outcomes of the organization, which should satisfy all stakeholders and thus lead to sustained success. There are 4 groups of organization's outputs: a demand creation processes, a demand fulfilment processes, a resource management processes and a mission management processes. (Hoyle, p. 134) According a system approach to quality management system shows the processes by which inputs are transformed into outputs and we drive towards outcomes, and take action for continuous improvement through the feedback. A quality management system is a combination of three sub-systems: a social, a technical and a management sub-system. The social sub-system requires culture change in organizational culture (the values, norms, attitudes and role expectations), communications (quality of relationships between individual members and among groups, reward structure, symbols of power etc.), and behavioural patterns. Among the characteristics of the social system, are customer satisfaction, continuous improvement, management based on facts, and respect for people. The technical sub-system includes a transformation process as the interaction among the input, resources and output, and all the tools, task activities, skills, techniques, strategies, methodologies, knowledge, machinery and quantitative aspects of quality, and its inputs and outputs etc. required to perform the transformation process. The managerial sub-system provides the framework for the policies, procedures, practices, and leadership of the organization. The managerial sub-system includes the issue related to the organizational structure (formal design, policies,

division of responsibilities, and patterns of power and authority), the mission, vision, and the goals of the organization, and administrative activities (planning, organizing, directing, coordinating, and controlling organizational activities). The managerial sub-system uses processes like review, control, direct and evaluation and takes corrective actions on the basis of the feedback received.

## **2 A System approach to management**

System approach to management is referred as: „Identifying, understanding and managing interrelated processes as a system contributes to the organization’s effectiveness and efficiency in achieving its objectives. (STN EN ISO 9000) Systems thinking looks at relationships (rather than unrelated objects), connectedness, process (rather than structure), the whole (rather than just its parts), the patterns (rather than the contents) of a system, and context. We obviously need to focus on relationships and communication between those parts, on putting them together and on things that strengthen or weaken those relationships. (Ackoff) „Hence, a system approach is characterized by careful analysis of interrelationships and interdependence of constituent units and subsystems and interpretation of this interactions in terms of predicting what may happen in other parts of the system if certain changes are made in a particular part.“ (Mukhopadhyay) A systems approach to any endeavour requires rigorous methodology. „Systems thinking entails classification of objects according to common characteristics, and identification of hierarchical relationships of these classifications, identification of the nature of interrelationships and interdependencies between objects, and recognition of both cause and effect and synergism between objects. (Turner) System thinking emphasizes the importance of cohesiveness and interdependency within organizational structures and communities. When members of a team share common visions and goals, they work together as a part of a process to achieve positive results through commitment rather than compliance. (Black)

Applying the principle of system approach to management typically leads to structuring a system to achieve the organization’s objective in the most effective and efficient way, understanding the interdependencies between the processes of the system, structured approaches that harmonize and integrate processes, providing a better understanding of the roles and responsibilities necessary for achieving common objectives and thereby reducing cross-functional barriers,

understanding organizational capabilities and establishing resource constraints prior to action, targeting and defining how specific activities within a system should operate and continually improving the system through measurement and evaluation.(STN EN ISO 9004)

**Conclusion.** The System approach enables the organization to meet customer requirements and deliver continual improvement. Systems approach is a management tool that allows individuals to examine all aspects of the organization, to interrelate the effects of one set of decisions to another and to optimally use all the resources at hand to solve the problem. Key benefits of system approach are integration and alignment of the processes that will best achieve the desired results, ability to focus effort on the key processes and providing confidence to interested parties as to the consistency, effectiveness and efficiency of organization.(ISO 9004) System approach encourages the accepting the existence of the increasing complexity and variety of problems faced by organizations, developing a diversity and variety of methodologies, methods, techniques, models, which could be used in tackling the management problems.

#### LIST OF LITERATURE

1. ACKOFF, R. L. et al. 2010. *Systems thinking for curious managers*. Devon: Triarchy, 2010, p. 6. ISBN 978-0-9562631-5-5.
2. BECKER, J. et al. 2008. *Process management*. Münster: Springer, 2003, p. 4. ISBN 3-540-43499-2.
3. BLACK, K. A. *The systems approach: A model of organizational learning*. [Online]. p. 1 [cit. 2013-09-09]. Available at <<http://www.fdle.state.fl.us/Content/getdoc/645d8970-85ae-4073-bbc7-dae6be7d9456/Black-Karen-paper.aspx>>.
4. DETTMER, H. W. 2007. *The Systems Approach: A Model for Organizational Learning*. Milwaukee: ASQ, 2007, p. 4. ISBN 978-0-87389-723-5.
5. HAINES, S. G. 2000. *The complete guide to systems thinking and learning*. Amherst : HRD press, 2000. p. 16. ISBN 0-87425—571-6.
6. HOYLE, D. 2006. *ISO 9000 Quality Systems Handbook*. London: Elsevier, 2006, 699 p. ISBN ISBN 0-7506-6785-0.
7. MEADOWS, D.H. 2008. *Thinking in systems*. White River: Chelsea Green, 2008, p. 1-2. ISBN 978-1-60358-055-7.
8. MUKHOPADHYAY, M. 2005. *Total quality management in education*. New Delhi: Sage, 2005, p. 50. ISBN 0-7619-3368- 9.
9. STN EN ISO 9000. 2006. *Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2006. 56 p.
10. STN EN ISO 9004. 2010. *Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva kvality*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2010. 63 – 64 p.
11. TURNER, W. C. et al. 1993. *Introduction to Industrial and Systems Engineering*. Englewood, NJ: Prentice-Hall, 1993. p. 247, ISBN 97801-3481-7897.

## AS A 5-FOLD INCREASE IN THE RETURN ON INVESTMENTS IN MANAGERIAL STAFF

*V.P. Okulich-Kazarin, PhD, MBA, D.V. Stahanov, PhD*  
Taganrog state pedagogical Institute, Taganrog, Russia

Abstract. Requirements to knowledge and competencies of administrative personnel have changed in the conditions of transformation of economy. The ideal model of the head of a new type of built studies. It includes 7 key competences, grouped in the following way:

1. personal skills: leadership, creativity;
2. managerial competences: ability to work according to the plan, the ability to allocate the main thing;
3. subject knowledge: innovations in management, law, marketing.

Training a new generation of «Innovations in management» is designed for rapid development of managerial competencies. He simultaneously develops the 5 key management competencies within two days. The use of the training of a new generation ensures the growth of returns on investment in managerial staff in 5 times.

Object of study: investment in human resources, working successfully in the conditions of transformation of economy. The urgency of work is determined by the high cost of training and development of management personnel, and low efficiency of the modern educational system, the importance of introduction of innovations in a tough competitive environment.

Objective: to develop and test conditions that increase the return on investments in development of the key competences of the management personnel.

Research methods: questionnaires and statistical analysis [1], focus groups, modeling and pedagogical experiment.

The study was conducted in three stages from 2008 to 2013.

The first stage consisted in the statistical evaluation of the value of prices of educational services on the development of managerial competence of managerial staff in Belarus, Russia, Ukraine.

The second stage consisted in the implementation of the qualitative analysis of key competencies and compiling the ideal model of the head (on the example of the Director of the school).

The third stage is devoted to a quantitative assessment of the



effective values of the key competences of the head (also on the example of the Director of the school).

Designing the training of a new generation of «Innovations in management» for training and development of key competences, run in parallel with research during all three stages.

The educational services market research showed a high level of prices for management training. One training day management training and management of personnel costs was \$250-300 for one person [2, p.6]. Payment of the full cycle studies, lasting 2-3 days was \$500-900 per one head.

Companies with staff of more than 400 people have about 80 managers of different level. Investments in the training of 80 heads is \$40000-72000. The absence of these 80 supervisors is 160 days in the aggregate, provided training for two days.

The hypothesis of the study consisted in the possibility to increase the return of investment in the development of management training:

- due to the concentration of resources on the development of key competences;
- due to the simultaneous integrated development of competencies.

Seven key competences have been established through the questionnaire survey of managers and professionals. The survey included 414 people from regions of Russia: 85 heads of JSC Russian Railways and of Ministry of internal Affairs of Russia; 30 heads of Municipal bodies of education management; 19 Directors of schools; 213 teachers; 48 students of management and economics. The questionnaire for the identification of key competences, were drawn up in accordance with the requirements of the new state standards for the results of education. Each of the 3 groups included 10 competencies (borrowed from G.K.Selevko, adapted for managers). Competence in the questionnaires were ranked in importance with respect to the conditions of transformation of economy.

The ideal model of the head was drawn up in the form of 7 key competencies that received the highest score of the respondents on each of the three groups of competencies:

1. personal skills: leadership, creativity;
2. managerial competences: ability to work according to the plan, the ability to allocate the main thing;
3. subject knowledge: innovations in management, law, marketing.

The ideal model is pedagogical fact, which should be considered

when implementing the state personnel policy in the conditions of transformation of economy. This model is useful for development and assignment of managerial staff and work with personnel reserve. Drafting the model described in [3, p.44-46].

The obtained model of correlated well with the overall model of the head of the world management systems [4, p.57-59].

Quantitative estimation of the degree of manifestation of the key competences of real executives showed the following results [5, p.124]:

- leadership is 79,00% of the required level;
- creation is 56.25 % of the required level;
- ability to work according to the plan is 69,10% of the required level;
- the ability to allocate the main thing is 66,25% of the required level;
- knowledge management innovation is 70,50% of the required level;
- knowledge of the law is 71,75% of the required level;
- knowledge of marketing is 55,25% of the required level.

According to these data, the real head of the 21-45% does not reach the level of key competences needed in the conditions of transformation of economy.

The difference between the ideal model and real competences laid down in a basis of the development of the training of a new generation of training and development of managers.

Increased return on investment in human resources is seen in the simultaneous development of 5 of the 7 key competences specified in the ideal model of a manager:

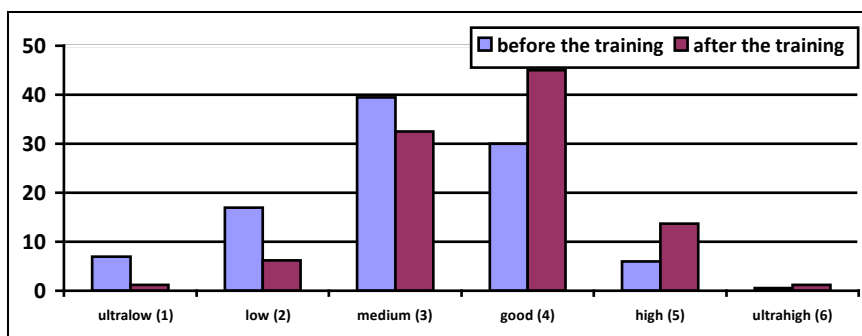
1. personal skills: leadership, creativity;
2. managerial competences: ability to work according to the plan, the ability to allocate the main thing;
3. subject knowledge: innovations in management.

The most difficult moment was complex, simultaneous development of personal and managerial competencies.

Interactive multi-purpose training of a new generation intended for the training of the leaders of innovation management with simultaneous complex development of the personal and managerial competencies. Training was prepared on the basis of the theory of a holistic educational process, the theory of the personality structure, theory of functional asymmetry of cerebral hemispheres, the theory of the unity of psychosomatic system, theory relations of C.G.Jung, the principles of

intensification of training, the principle of universal talent, complex use of 8 functions of interactive training and other. Training is based on the conscious creation of a stressful situation, forcing the participants to make decisions quickly to achieve a specific goal in the incomplete information provided to limited time and other resources, combating other participants and the teacher. Educational information is presented in such large quantities that exceed the subjective psychological barriers assimilation of participants [6, 7-16].

Experimental verification of the training of a new generation of «Innovations in management» has shown high effectiveness of the training as a tool for studying the theory of management, training of personal and managerial competencies. The growth of the discipline skills for innovations in management is shown in the figure.



*Figure 1 - Change in the level of expression of management knowledge and skills*

The growth of personal and managerial competencies during the training the new generation is shown here:

- leadership - 16%;
- creation - 420%;
- ability to work according to plan - 57%;
- the ability to allocate the main thing - 82%.

Thus, the use of training a new generation of «Innovations in management» improves returns on investment in human resources in 5 times due to the simultaneous development of the 5 key competences from the ideal model of the head.

Mikhail Kononov, the Head of the Moscow data center, Russian Railways:

«We have the following results when developing managerial skills

for 40 managers:

- speed and quality of work of administrative personnel increased by 57-82%;

- comprehensive approach to the development of management skills and competencies brought an additional 180 man-days;

- Budget saving for personnel development amounted to \$30500 at the expense of application of new patented technologies of training and development of managers».

Vera Piskareva, Deputy Director of school:

«I knew theory (managerial functions, principles and so on) before. But my knowledge was on paper, book. Understanding its, awareness of oneself as Manager comes now only. I bought a new dress, this is a very pleasant effect of this course».

Valentina Bazilevskaya, specialist:

«Thanks to the courses. I learned to be more creative approach to work. My speed of thinking has increased. Most of all I liked that the courses are given practical tasks. I will recommend Your training to my colleagues».

Recommendations for the implementation: results of the research can be used by owners and top managers of the Companies for the selection and development of management personnel in the conditions of transformation of economy.

The economic efficiency of work: the use of training a new generation of «Innovations in management» in general practice improves returns on investment in management resources in 5 times.

#### **LIST OF LITERATURE**

1. BUS\_9641\_Business\_Statistics\_5M / Masters of Business Administration - NY, Kingston University, 2009. – 106 p.

2. Okulich-Kazarin V.P. As reduce the cost of corporate training: a Report on research. – M.: Digraph, 2010. - 16 p.

3. The key competence of the Director of the school as a factor of improvement of quality of education: Collection of final materials of the First International scientific and practical absentee seminar. - M: Moscow state pedagogical University, 2012. - 52 p.

4. Okulich-Kazarin V.P., Kazarinov J.M. Fundamentals of management: textbook. – M.: Prometheus, 2009. - 76 p.

5. Innovative potential of the subjects of the educational space in the conditions of modernization of education. Part 1: Materials of IV International scientific and practical conference. - Rostov, publishing house of SFEDU, 2013. - 370 p.

6. Okulich-Kazarin V.P., Sadykova D.M. Theoretical foundations technicians: Teaching manual. – M.: Digraph, 2007. - 16 p.

# ANALYSES OF SELECTED RESEARCH AND DEVELOPMENT INDICATORS IN SLOVAKIA AND SPAIN

*E. Širá, Ing., PhD*

Faculty of Management, University of Prešov in Prešov, Slovakia

**Abstract.** This article deals with comparison of Slovakia, Spain and EU 27 according to selected research and development indicators. Indicators were choosing according to Regional Innovation Scoreboard 2012 indicators. We compare the years 2008 – 2012 according to Eurostat data.

**Introduction.** OECD defines knowledge economy as „those that are based on the production, *distribution and use of knowledge and information*“ [3]. Another definition says, that in knowledge economy „*the creation and use of knowledge has dominant share in the creation of wealth. This is not only to expand existing knowledge, but also the use of all types of knowledge in all economic activities.*“ [2], [1]

The characteristics of knowledge-based economies summarized [3] as follows:

- The focus of both people and organizations become learning.
- Knowledge economy consists of a network of innovative organizations.
  - In the knowledge economy, there is a very influential technological force causing high and growing intensity of the use of information and communication technologies (ICT) by educated knowledge workers.
    - For the knowledge economy is significant scientific cooperation.
    - There is a growing share of GDP devoted to knowledge assets compared to physical capital.
    - The knowledge economy is also characterized by the absence of firmly defined borders. Knowledge exceeds corporate, industry and country borders.
      - Computers and the internet have brought to individual organizations and institutions interconnectivity, cooperation and partnership.
      - The knowledge economy also brings collaboration, merging and integration of formerly separate sectors.

**Methodology.** The aim of the article is to compare the situation in two selected EU members' countries according to chosen research and development indicators.

According to differences between the amounts of population in selected countries, we mostly compare the values of indicators accounting per inhabitant. So we can better compare the economic value of different countries. We choose Slovakia and Spain for comparison. We compare analysed values with the value of EU 27 countries to get more complete view.

European Regional Innovation Scoreboard (RIS) provides a comparative assessment of innovation performance across NUTS 1 and NUTS 2 regions of the European Union, Croatia, Norway and Switzerland. RIS in the year 2012 evaluate the countries according to 12 indicators, which are given in Table 1.

We were inspired by RIS indicators, so we choose these selected indicators to analyse the countries:

- GDP per inhabitant,
- Total intramural R&D expenditure per inhabitant,
- Intensity of R&D in %,
- Total R&D personnel and researchers as % of total labour force in percentage of active population,
- Researchers in higher-education and government sectors.

We obtain the data from Eurostat and from the publication Regional Innovation Scoreboard 2012 and from further publications given in list of literature.

*Table 1 - Regional Innovation Scoreboard 2012 indicators*

| <b>Group</b>           | <b>Indicator</b>  |
|------------------------|---|
| <b>The Enablers</b>    | Population with tertiary education per 100 population aged 25-64  |
|                        | R&D expenditure in the public sector as % of GDP  |
| <b>Firm activities</b> | R&D expenditure in the business sector as % of GDP  |
|                        | Non-R&D innovation expenditures as % of turnover in SMEs  |
|                        | SMEs innovating in-house as % of SMEs   |
|                        | Innovative SMEs collaborating with others as % of SMEs  |
|                        | Public-private co-publications per million population   |
|                        | EPO patent applications per billion regional GDP  |
| <b>Outputs</b>         | Technological (product or process) innovators (% of all SMEs)   |
|                        | Non-technological (marketing or organisational) innovators (% of all SMEs)  |
|                        | Employment in knowledge-intensive services + Employment in edium-high/high-tech manufacturing as % of total workforce |
|                        | Sales of new to market and new to firm innovations as % of turnover in SMEs   |

*Source: RIS 2012, p. 40*

**Discussion.** We compare the values of GDP per inhabitant. We can explain this indicator as an efficiency of economics, which contains the amount of all produced products and services, which were done on the given territory during the year by 1 inhabitant. The highest value from the analysed countries was in EU 27. In the year 2012, there was GDP per inhabitant in Spain in the amount of 22 300 € and in Slovakia 13 200 €. But, when we compare the development of this indicator, we can see, that in Slovakia, the value was increased and in Spain decreased through whole period 2008 – 2012. The amount of GDP per inhabitant in Slovakia achieved the half from the indicator’s amount in EU 27.

*Table 2 - GDP in current prices in euro per inhabitant*

|          | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| EU 27    | 25 100 | 23 500 | 24 500 | 25 200 | 25 600 |
| Spain    | 23 900 | 22 800 | 22 700 | 22 700 | 22 300 |
| Slovakia | 11 900 | 11 600 | 12 100 | 12 800 | 13 200 |

Source: Eurostat

The development of indicator research and development’s expenditure in Slovakia has increased through whole analysed period. In the last year, there was the value of 108,3 €per inhabitant. According to value in the year 2008, there was more than 50 % growth. Opposite situation was in Spain, where the values of this indicator felled. This decreasing reflects the situation in whole economy in Spain.

*Table 3 - Total intramural R&D expenditure in Euro per inhabitant*

|          | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| EU 27    | 481,5 | 474,7 | 492,8 | 516,2 | 531,4 |
| Spain    | 321,9 | 315,4 | 313,8 | 303,9 | 283,7 |
| Slovakia | 56,7  | 56,3  | 77,2  | 86,9  | 108,3 |

Source: Eurostat

We can see the calculated values of indicator intensity of R&D in the table 4. This indicator represents the ratio between expenditures on R&D and GDP. Countries in EU 27 obtain the intensity 2,07 % in the year 2012. In Spain, there was the value 1,29 % and in Slovakia 0,82 % in the same year. Research and development (R&D) is one of the main prerequisites for the creation and development of innovation. This indicator was chosen because the premise of creating innovations is one of the signals of growth of innovation performance across the country.

*Table 4 - Intensity of R&D in %*

|          | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------|------|------|------|------|------|
| EU 27    | 1,91 | 2,01 | 2,01 | 2,05 | 2,07 |
| Spain    | 1,35 | 1,39 | 1,40 | 1,36 | 1,29 |
| Slovakia | 0,47 | 0,48 | 0,63 | 0,68 | 0,82 |

Source: own calculation according to Eurostat data

Next table shows the values in % of total R&D persons compared to total labour force. In this indicator, Slovakia has researchers more than 1 % of total labour force. The values obtained in Spain were similar to values in EU 27. In the year 2010, the Spain obtained the level 1,56 % and EU 27 obtained 1,58 %. In the next year, this indicator in Spain decreased and in EU 27 increased.

Table 5 - Total R&D personnel and researchers as % of total labour force in percentage of active population

|          | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------|------|------|------|------|------|
| EU 27    | -    | 1,53 | 1,58 | 1,66 | -    |
| Spain    | 1,54 | 1,56 | 1,56 | 1,53 | -    |
| Slovakia | 0,88 | 0,94 | 1,04 | 1,07 | -    |

Source: Eurostat

Notice: - means not available

Next tables 6 and 7 show the number of researcher in higher education and government sectors. For better interpretation of obtained values, we make the graph, which include the values in %, researchers in government to researchers in higher education sector in each country.

Table 6 - Researchers in higher education sector in Head Count

|          | 2008    | 2009      | 2010      | 2011      | 2012 |
|----------|---------|-----------|-----------|-----------|------|
| EU 27    | -       | 1 248 124 | 1 293 881 | 1 325 631 | -    |
| Spain    | 122 167 | 125 130   | 129 696   | 127 085   | -    |
| Slovakia | 14 383  | 16 485    | 17 826    | 18 363    | -    |

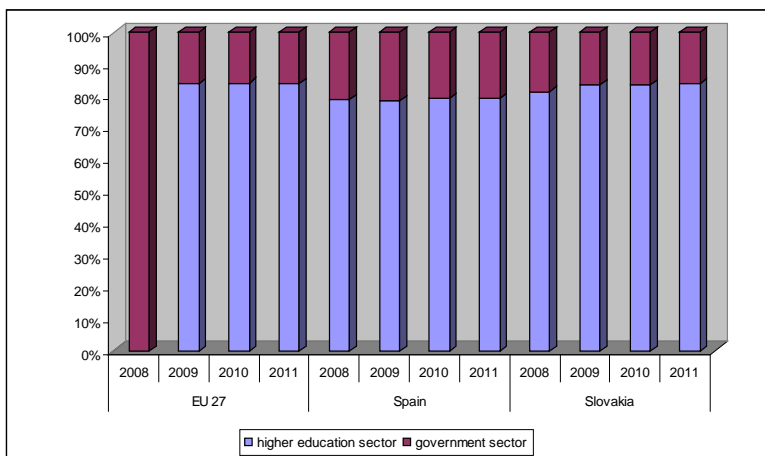
Source: Eurostat

Table 7 - Researchers in government sector in Head Count

|          | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012 |
|----------|---------|---------|---------|---------|------|
| EU 27    | 231 745 | 239 322 | 244 460 | 251 982 | -    |
| Spain    | 32 653  | 34 277  | 33 884  | 33 278  | -    |
| Slovakia | 3 274   | 3 275   | 3 484   | 3 519   | -    |

Source: Eurostat





Graph 1 - Researchers in higher education and government sector

Source: own calculation according to Eurostat data

We can see from the graph, that situation in both countries and EU 27 is similar. The highest number of researchers belongs to higher education sector. More than 80 % of all researchers in Slovakia and EU 27 belong to higher education sector.

**Conclusion.** From the analysed indicators we can see that Slovakia became the lowest values in indicators. But the trend in all mentioned indicators was increased. So we can say that this tendency is correctly set. In this country, there are needed to increase the expenditures on R&D.

The situation in Spain is different. Spain obtains the values similar to values in EU 27 countries, but the problem is the decreased trend in indicators. It is clear, that Spanish economy has problems. Solving the problems in economy can change setting trends.

### LIST OF LITERATURE

[1] ALI TAHA, Viktória - TEJ, Juraj. *Potreba univerzít v znalostnej spoločnosti pri rozvoji regiónov* [online]. In *Úloha univerzít v regionálnom rozvoji*. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach - Fakulta verejnej správy, 2009, s. 9 - 20. ISBN 978-807097-791-0. [online], [cited 2013-11-11]. Available at: <[http://www.uniregio.fvs.upjs.sk/pdf/zbornik/AliTaha\\_Tej.pdf](http://www.uniregio.fvs.upjs.sk/pdf/zbornik/AliTaha_Tej.pdf)>.

[2] BUREŠ, V: *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada, 2007, 212 p. ISBN 978-80-247-1978-8

[3] OECD. *The knowledge-based economy*, 1996 [online], [cit. 2013-11-20]. Available at: <<http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>>.

[4] *Regional Innovation Scoreboard 2012*. European Union, 2012. ISBN 978-92-79-26308-8 [online], [cited 2013-11-19]. Available at: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/index_en.htm)>

# MANAGEMENT OF SOCIAL LINKS - FLUCTUATIONS AND ABSENCES

*J. Tej, doc. Ing. PhD., V. Ali Taha, Ing. PhD.*

University of Prešov, Prešov, Slovakia

**Abstract.** Fluctuation is a natural phenomenon which every organization must deal with. Early observation of increased unwanted fluctuations (but also absence) and detection of reasons that cause it, can help the organization to solve them. Paper identifies the causes of fluctuations and absences in a particular company and suggests appropriate measures for gradual reduction using the necessary tools of motivation.

**Introduction.** The employee is the most important component of the organization and is irreplaceable for the success and prosperity of the organization. Supply and demand of labor in the labor market raises the movement of employees between organizations. Human Resources Department must respond to this situation, because its role is to ensure the necessary staff with the qualification. In case, that the employees are leaving job, organizations have problems and the costs associated with recruitment, adaptation process and initial training of new employees. Leaving job - fluctuation - happens in all organizations. Fluctuations and the absence of work are the main issues in the context of managing social relationships in the workplace.

Modern society is characterized by the movement of people in the social structure. This social mobility between the organization and other social unit is called fluctuation, which consists of employees leaving the organization. Some fluctuation is a necessary part of the organization's existence. It is closely related to implementation of technical, economic and organizational changes. [2]

The concept of fluctuation can be divided by [3] into four basic groups:

- a) as a change of company,
- b) as a departure of a worker from company,
- c) as a "circulation" of employees in the company,
- d) as a change of workplace.

According to [5] the effective fulfillment of basic tasks, of managing social activities, requires wide variety of different acts, which are usually referred to as a personnel function. They fulfill content of

human resources management, which changes dynamically. [6, 7]

**Objectives and methodology.** In the presented text, we aim to identify the causes of fluctuation and absences in the company Slovak Post (Slovenská pošta, a.s.) and on this basis propose appropriate measures for their gradual reduction using necessary social management tools, for example motivation. In the paper we are using the definitions of [4].

For the need of objectification we use questionnaire survey and analysis of the state and plan of employees (2008-2010) We also use comparison of working time utilizability in the selected period as well as the comparison of rates of unwanted fluctuations according to the working activities (fluctuation rate).

A questionnaire survey was done in the sample of 150 employees in the Slovak Post (SP, a.s.).

**Achieved results and discussion.** Departure of the employee is often perceived as a direct unwanted loss, because it can be seen as a lack of social relations management.

Employment of employees is monitored by employee structure indicator. The most important synthetic indicator of the recruitment business is the average recorded and average recalculated number of employees.

Since 2008, the number of employees has declining trend across the entire company and also within its individual departments. Development of employment in 2010 affected the implementation of organizational changes in order to rationalize and optimize the work activities aiming to effective and operational management. [1]

Gender is one of basic factors of employees division. A characteristic feature of employment in SP, a. s. is its feminization. At the end of 2010 from total number of 15,229 employees were 12,629 women (82,93%). The negative sides of employing women were:

- a) maternity leave,
- b) more frequent absences because of accompanying family members for treatment or examination to a medical facility,
- c) treatment of underage children.

Till September of 2009 SP, a.s. was watching fluctuation divided into: way and purpose of termination of employment, job responsibilities, age of employees, working years in company and education. Since that date, company pulled back of that fragmentation and started monitoring only the total fluctuation.

Calculated fluctuation rate represents the value of 3,94%. This low

rate is related with a period of crisis in Slovakia. Table 1 shows selected values of fluctuation rate and of unwanted fluctuation rate quarterly.

*Table 1 - Selected indicators of fluctuation in % (2010)*

| <b>Indicator</b>          | <b>1 Q</b> | <b>1 - 2 Q</b> | <b>1 - 3 Q</b> | <b>1 - 4 Q</b> |
|---------------------------|------------|----------------|----------------|----------------|
| Fluctuation rate          | 1,9<br>6   | 6,63           | 9,33           | 11,17          |
| Unwanted fluctuation rate | 0,7<br>0   | 1,48           | 2,99           | 3,94           |

Big percentage difference was affected by organizational changes in the organization. This was most reflected in the month of April and May 2010.

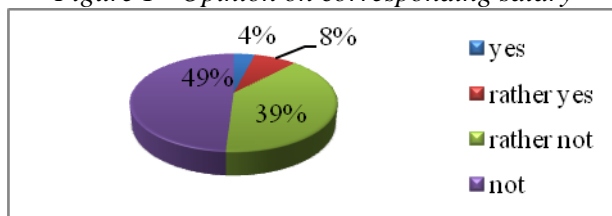
The results of the questionnaire survey specified development factors of fluctuation as well as absences assumptions. We present processing of selected questions.

*Opinion on corresponding salary*

The result on this issue is understandable. 88% of respondents answered "no" and "rather not", therefore (in their opinion) salary does not correspond to their job description (see Chart 1). Salary is also one of the first reason for which employees leave the companies. This problem has to be seen in the context of deterioration of living conditions and increase the average standard of living, but also in relation to increasing unemployment and decreasing numbers of jobs

It is necessary to realize that unresolved salary is a significant factor of fluctuation and negative tool of social relationships management.

*Figure 1 - Opinion on corresponding salary*



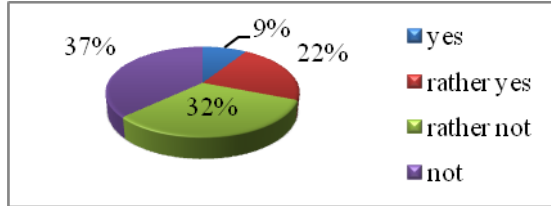
*Source: own processing*

*Satisfaction with a range of employee benefits*

69% of respondents answered negatively to this question (Figure 2),

only 9% of respondents are clearly satisfied with the range of employee benefits,. Although this factor represents a high risk of fluctuation, its impact is relatively lower than in the factor of salary.

*Figure 2 - Satisfaction with a range of employee benefits*

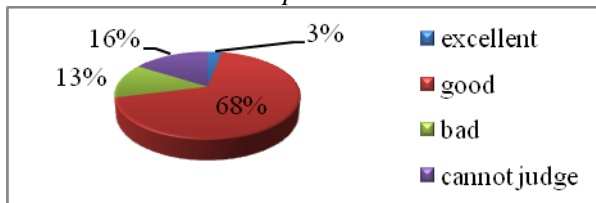


*Source: own processing*

*Opinion on relationships between employees in the workplace*

The majority of respondents are satisfied with the working relationship between employees. 71% of the respondents answered positively, only 13% of respondents answered negatively and 16% of respondents could not assess what are working relations. This factor of fluctuations represents the smallest threat in the studied company and shows a positive social climate as a result of the daily work of superiors and subordinates under the management of social relations (Figure 3).

*Figure 3 Opinion on relationships between employees in the workplace*



*Source: own processing*

**Conclusion.** The most important assets for every employer are his employees. Their knowledge, skills, abilities and experience influence the success of the organization, as well as the achievement of its

strategic objectives. The basic and most important task of the Human Resources Department is taking care of them on the principles of social relations management. Losses of quality employees are the signal for studying the reasons for their departure from the company.

Based on the identified results of the survey, there is the proposal of appropriate measures for a gradual reduction fluctuation and absences using the necessary tools of motivation.

We recommend to organization:

- a) To reassess the remuneration system,
- b) To establish premium indicators which are really achievable.

### **LIST OF LITERATURE**

1. HORENSKÁ, J. *Fluktuácie a absencie – ich príčiny a dôsledky v Slovenskej pošte, a. s.* Diplomová práca spracovaná na FM PU v Prešove pod vedením j. Teja. Prešov, 2010
2. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 2000. *Moderní personální management*. Praha : H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X
3. PICHŇA, J. 1994. *Základy personalistiky I.*, 6. vyd. Bratislava : SOFA, 1994. 156 s. ISBN 80-85752-05-0
4. PAULÍČKA, I. A KOL. 2005. *Všeobecný encyklopedický slovník A-F*. Praha : Ottovo nakladatelství, 2005. 1039 s. ISBN 80-7181-618-3
5. SOJKA, L., ČVERHOVÁ, D., HANČOVSKÁ, E., KÖBÖL, A., SÝKOROVÁ, M. 2009. *Riadenie ľudských zdrojov*. Prešov : FM PU, 2009. 165 s. ISBN 978-80-8068-871-4
6. TEJ, J., SLÁVIKOVÁ, G., HRVOLOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z manažmentu ľudských zdrojov*. Dubnica n/V : DTI, 2010, 84 s. ISBN 978-80-89400-06-5
7. TEJ, J., ŠIMKOVÁ, H., SOROKOVÁ, T., TREBUŇA, P. *Vybrané problémy manažmentu ľudských zdrojov*. Košice : TU v Košiciach, 2010. 92 s. ISBN 978-80-553-0573-8

## **USE OF SELECTED METHODS MULTI-CRITERIA DECISION**

**R. Vavrek, PhDr.**

University of Prešov, Prešov, Slovakia

**Abstract.** The purpose of multi-criteria decision models is to help decision maker to evaluate each alternative and to rank them in descending order of performance. This study analyses the base of concept of Multiple Attribute Decision Making for using in different areas. The aim of this paper is to describe the concept of multiple attribute decision making. Achieving this purpose, TOPSIS technique is used as decision making tools.

**Introduction.** According to [3] the aim of multi-criteria decision is on a base of chosen criteria to select one variant which shows the best characteristics. However to be successful in this aim needs a huge amount

of information which might not be available. Each of methods differs in providing ordinal or cardinal information about the order of each particular variant ( the importance of particular criteria) and whether they need ordinal or cardinal information for its use about particular variants towards particular criteria (about the preference of those criteria). According to [5] the ordinal (order) variable takes verbal value. Those are presenting categories. They have relative meaning because we can't the difference between those categories. That is why you use cardinal (interval) variable which, according to [7] makes quantification. Moreover it makes quantification of differences between the categories.

According to [7] the basic advantage of evaluation on a base of more criteria is the fact, that they do not force reducing non - economic criteria to economic criteria at the expense of precarious or sparing operations.

According to [8] the first step is choosing of objects contained in analyze folder which is followed by choosing of concrete method of more criterion evaluation. Next step is a choosing of characteristics (indicator) characterizing a concrete object, which are considered to be important (the importance of each indicator) on a base of subjective preferences of each person individually. The obvious part is the identification of character of each indicator (whether it is the indicator of maximation or the one of minimalization).

The process is divided by [3] of more criterion evaluation into following steps:

- a) Creating of intentional set of criteria for evaluation with the important characteristics.
- b) Making the list of the most important criteria.
- c) The evaluation of results (outcomes, profits, and also lacks), variants, consisting of partly evaluation and the synthesis of those partly evaluations.
- d) Considering the risk of realization.
- e) Making the order list of variants and choosing the most sufficient one.

Last cited author [6] is describing the two categories of methods of more criteria evaluation of variants:

- a) Methods based on partial evaluations of variants
  - the method of summary (WSA)
  - the method of base variant
- b) Methods based on pairs-comparing of variants
  - the lexicographical method
  - the method AHP (Analytic Hierarchy Process)

- the method TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)

The method of summary is useful when you need to state quantitative criteria. But it expects linear dependence on behalf of criteria (indicators). The principle of base method is stating of the best values and then you are about calculating of each useful function alternative. The lexicographical method consists of the supposal and it is that the biggest influence has the most important criteria. In the case of congruence you observe the second and the next criteria in an order. The method AHP includes all of the factors that influence the result (connection in between and intension of how much they influence each other). The method of TOPSIS is based on choosing a variant which is closest to the one which has been chosen before and also the farthest from the base variant.

**Topsis technique.** According to [4] the main concept behind TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution), as a technique for solving the Multiple Attribute Decision Making problems, is that the chosen alternative should have the shortest distance from the Positive Ideal Solution, and also have the farthest distance from the Negative Ideal Solution. Positive Ideal Solution is the solution that maximises the benefit criteria and minimises the cost criteria, while Negative Ideal Solution is the solution, which maximises the cost criteria and minimises the benefit criteria. Furthermore, TOPSIS alleviates the requirement of paired comparisons, and the capacity limitation may not significantly dominate the process. Hence, it is suitable for cases with a large number of attributes and alternatives, and especially handy for objectives with quantitative data.

„It is a rational and relatively simple method where the underlying concept is that the most preferred alternative should not only have the shortest distance from 'ideal' solution, but also the longest distance from an 'anti-ideal' solution.“ [9]

The other one characteristic by [1] is: “The basic concepts of TOPSIS are based on the predetermined positive ideal solution and negative ideal solution. The purpose is to find the alternative that is closest to positive ideal solution and farthest from the negative ideal solution. The positive ideal solution is the one with the most benefits and lowest cost of all alternatives, the negative ideal solution is the one with the lowest benefits and highest cost.“

Series of stages of TOPSIS technique are described by [4] as follows:

a) Construct normalized decision matrix.



- b) Construct the normalized weighted decision matrix.
- c) Determine the positive ideal and negative ideal solutions.
- d) Calculate the separation measures (distance from PIS and NIS for each alternative).
- e) Calculate the relative closeness to ideal solution.
- f) Rank the preference order.

**Use of topsis technique.** Use of the above-described method is different. The area which has been used can be classified:

- a) Energy efficiency, supporting renewable energy [3],
- b) Competitiveness which determines the complex diverse properties [8],
- c) Evaluation for university electronic libraries [2],
- d) Evaluation the quality of public transport and new hospital,
- e) Electronics industry,
- f) Local small and medium scale Enterprises,
- g) Knowledge management strategies,
- h) And so on.

On this basis, we assume that this method is an appropriate tool for assessing subjects of local government.

#### LIST OF LITERATURE

1. BONDOR, C. I., MURESAN, A. 2012. Correlated Criteria in Decision Models: Recurrent Application of TOPSIS Method. In *Applied Medical Informatics* [online]. 2012. [cit. 2013.10.12]. Available on the internet: <<http://search.proquest.com/docview/934310759?accountid=14716>>.
2. LING-FENG, H., JIUNG-BIN, CH., MU-CHEN, W., 2006. Performance evaluation for university electronic libraries in Taiwan. In *The Electronic Library*. [online]. 2010. [cit. 2013.10.13]. Available on the internet: <<http://search.proquest.com/docview/218233243?accountid=14716>>.
3. LIŠŤIAK, P. 2012. Konkurencieschopnosť slovenského hospodárstva vo vzťahu k energetike v období finančnej krízy. In *Management Challenges in the 21st Century* [online]. 2012. [cit. 2013.10.12]. Available on the internet: <[http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch\\_2012/editovane\\_prispevky/Li%C5%A1tiak.pdf](http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2012/editovane_prispevky/Li%C5%A1tiak.pdf)>.
4. NOORAMIN, A.S. ET AL. 2012. TOPSIS and AHP techniques for selecting the most efficient marine container yard gantry crane. In *Operational Research Society of India* [online]. 2012. [cit. 2013.10.12]. Available on the internet: <<http://www.pulib.sk:2088/pgcentral/docview/1017942897/141115FE11FDBD1D61/1?accountid=14716>>.
5. PANČÁKOVÁ, V. 2009. *Štatistické metódy pre ekonómov*. Bratislava : Ekonóm, 2009. 411 pp. ISBN 978-80-8078-284-9.
6. REKTOŘÍK, J. A KOL. 2007. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha : Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.
7. RIMARČÍK, M. 2007. *Štatistika pre prax*. 1. vyd. 2007. 200 pp. ISBN 978-80-969813-1-1
8. ŠEBO, J. – ŠEBOVÁ, M. 2010. Meranie konkurencieschopnosti viackritériálnym hodnotením. In *Journal of Competitiveness* 1/2010 [online]. 2010. [cit. 2013.10.12]. Available on the internet: <<http://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=23&cp=>>>.
9. YILMAZ, B., HARMANCIOGLU, N.B. 2010. Multi-criteria decision making for water resource management: A case study of the Gediz River Basin, Turkey. In *Water S.A.* [online]. 2010. [cit. 2013.10.13]. Available on the internet: <<http://search.proquest.com/docview/814875563?accountid=14716>>.

# МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ АПК

*О.Б. Звягінцева, доктор економічних наук, професор,  
зав. кафедри бухгалтерського обліку і аудиту*

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

У сучасній економіці з високим рівнем інформатизації суспільства дуже важливу роль відіграє комплекс засобів інтегрованих маркетингових комунікацій. Маркетинговий аудит і оцінку економічної ефективності комплексу засобів інтегрованих маркетингових комунікацій у сучасних умовах гіперконкуренції варто розглядати як один з найбільш важливих напрямків діяльності підприємств, націлений на забезпечення їхньої стабільної роботи.

Проблема оцінки економічної ефективності комплексу засобів маркетингових комунікацій, як широко обговорювана в науковому середовищі, зараз привертає все більше уваги з боку представників бізнес-середовища й аудиторів. Як для великих міжнародних корпорацій, так і для середнього й малого бізнесу важливо мати у своєму розпорядженні методику розподілу коштів між різними інструментами маркетингових комунікацій для досягнення позитивного ефекту від їхньої інтеграції в єдиний комплекс з просування товарів, торговельної марки компанії. Завдання збільшення економічної ефективності комплексу засобів маркетингових комунікацій є одним із найбільш пріоритетних, що зараз постають перед світовим співтовариством маркетологів.

Методи оцінки економічної ефективності комплексу засобів маркетингових комунікацій можуть істотно відрізнятись залежно від досліджуваних ринків, життєвого циклу товару, популярності торгової марки компанії. Для різних галузей народного господарства доцільно розробити адаптовані методи оцінки економічної ефективності комплексу засобів маркетингових комунікацій, що враховують всі особливості бізнес-процесів, продукції, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організацій, а також створити методичні прийоми до проведення маркетингового аудиту результатів маркетингової політики комунікацій, що враховують маркетингові особливості підприємств різних галузей промисловості, зокрема

специфічних підприємств АПК.

Незважаючи на застосування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, багато компаній стикаються з проблемою оцінки економічної ефективності проведених заходів. Керівники служб маркетингу пояснюють це тим, що оцінка економічної ефективності комплексу засобів маркетингових комунікацій вимагає значних фінансових і часових ресурсів. Із цієї причини надзвичайно актуальною вбачається проблема розробки зручної та порівняно простої методики оцінки економічної ефективності комплексу засобів маркетингових комунікацій, що могла б застосовуватися суб'єктами підприємництва в АПК.

Розглядаючи дану проблему на глобальному рівні, варто також зазначити, що конкурентоспроможність українських компаній у глобальній світовій економіці багато в чому залежить саме від економічної ефективності комплексу засобів маркетингових комунікацій.

У процесі проведення маркетингового аудиту результатів маркетингової політики комунікацій підприємств АПК доцільно використовувати факторну залежність, що враховує вплив синергічного ефекту на економічну ефективність комплексу засобів маркетингових комунікацій:

$$Y_t = a + A_t + PR_t + C_t + P_t + kPR_tC_t + k_1PR_tC_t + k_2P_tPR_t + \\ + k_3C_tP_t + k_4C_tA_t + k_5A_tC_t + k_6PR_tA_t,$$

де  $Y_t$  – дохід, грн./рік;

$k, k_1, k_2, k_3, k_4, k_5, k_6$  – коефіцієнти, що відображають ступінь інтеграції парних зв'язків маркетингових комунікацій. Чим вище ступінь інтеграції засобів маркетингових комунікацій, тим ймовірнішим є виникнення синергічного ефекту;

$A$  – реклама, кількість контактів/рік;

$PR$  – паблік рилейшнз, кількість контактів/рік;

$C$  – прямі продажі, кількість контактів/рік;

$P_t$  – ціна, грн./рік;

$PR_tC_t$  – вплив паблік рилейшнз на ефективність прямих продажів;

$P_tPR_t$  – вплив ціни на ефективність паблік рилейшнз;

$C_tP_t$  – вплив ціни на ефективність прямих продажів;

$A_tC_t$  – вплив реклами на ефективність прямих продажів;

$C_tA_t$  – вплив прямих продажів на ефективність реклами;

$PR_t A_t$  – вплив паблік рилейшнз на ефективність реклами;

$t$  – час;

$a$  – неконтрольовані фактори та ефекти попередніх періодів.

Дана залежність відображає вплив засобів маркетингових комунікацій один на одного. Коефіцієнти  $k$  можуть мати як позитивний, так і негативний фактор впливу. При інтеграції засобів маркетингових комунікацій за часом, сегментами, цілями, функціональному доповненню в єдиний комплекс з просування, ми спостерігаємо взаємний вплив елементів маркетинг-міксу на ефективність кожного окремо взятого елемента. При оцінці економічної ефективності комплексу засобів маркетингових комунікацій, необхідно й обов'язково будувати їхню факторну залежність. Ця необхідність обумовлена тим, що оцінюючи кожен засіб окремо, ми можемо прийти до помилкових висновків про його неефективність. Навпаки, оцінюючи економічну ефективність методом системного аналізу, можна виявити взаємний вплив елементів, що впливає на підсумковий результат.

Дана факторна залежність показує тільки парні зв'язки засобів маркетингових комунікацій, хоча в реальних умовах можуть виникати більш складні системні взаємозв'язки з трьох, чотирьох і більше елементів. Через комплексність даних залежностей, питання про їхнє математичне моделювання залишається відкритим і вимагає використання спеціальних програмних продуктів. Автор дослідження є прихильником експертного підходу до оцінки взаємного впливу засобів маркетингових комунікацій і ступеня їхньої інтеграції. При цьому до експертної групи повинні пред'являтися особливі вимоги відбору, що враховують освіту, рівень професійної підготовки експертів, а також досвід планування, реалізації й оцінки ефективності маркетингових заходів. Крім того, до групи експертів повинні входити фахівці з маркетингових комунікацій, що мають досвід роботи на даному конкретному ринку.

Запропонована схема формування методики економічної оцінки ефективності комплексу засобів маркетингових комунікацій у процесі маркетингового аудиту підприємств АПК:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, координація комплексу засобів маркетингових комунікацій з бізнес-процесами організації.

2. Побудова комунікативної карти конкурентів.

3. Побудова схеми комплексу засобів маркетингових комунікацій для даного конкретного ринку. Для оцінки ефективності комплексу засобів маркетингових комунікацій необхідно побудувати схему засобів маркетингових комунікацій для кожного окремо взятого ринку. Схема дозволяє оцінити зв'язок між заходами маркетингових комунікацій, а також вплив кожного з них на загальний результат.

4. Побудова факторної залежності доходу компанії від використання комплексу заходів маркетингових комунікацій.

5. Оцінка економічної ефективності кожного засобу маркетингових комунікацій окремо відповідно до існуючих формул оцінки ефективності особистих продажів, реклами в друкованих ЗМІ й Інтернеті тощо.

6. Оцінка ступеня інтеграції засобів маркетингових комунікацій за допомогою моделі парних зв'язків маркетингових комунікацій.

Запропоновані заходи оцінки результатів маркетингових комунікацій сприятимуть підвищенню ефективності застосування маркетингового аудиту на підприємствах АПК.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер / Ф. Котлер ; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 224 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – 11-е изд. ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.
3. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Ф. Котлер ; [пер. с англ.]. – СПб. : Нева, 2004. – 192 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 9-е изд. ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2003. – 1200 с.
5. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – 2-е вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2003. – 524 с.
6. Мозер К. Психология маркетинга и рекламы / К. Мозер. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2004. – 380 с.
7. Уэллс У. Реклама: принципы и практика / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 1999. – 736 с.

# ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ЇХ ОБ'ЄДНАННЯМИ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ПРОСТОРІ

*О. В. Прокопенко, доктор економічних наук, професор*  
*С. С. Марочко, аспірант*

Сумський державний університет, м. Суми, Україна

Досягнення бажаних темпів економічного зростання, а також забезпечення відповідної якості соціо-еколого-економічного розвитку неможливі без адекватного, планомірного та науково обґрунтованого управління, яке не тільки має відповідати сучасним тенденціям глобалізації, мінімізуючи при цьому негативний вплив можливих загроз та максимізуючи використання ринкових можливостей, а й додатково враховувати взаємоузгодженість управлінських рішень на підприємствах суміжних ланок і галузей.

Одним із секторів національної економіки, де існують значні ринкові можливості, які, нажаль, нівелюються недостатньо ефективною системою управління, є галузь сільського господарства: забезпечуючи позитивне сальдо зовнішньоторговельного балансу (слід зазначити, що в умовах посткризового відновлення економіки лише у сфері рослинництва спостерігалась позитивна різниця між експортом та імпортом виготовлюваної продукції), не відбувається суттєвого покращення фінансового стану сільськогосподарських підприємств, що призводить до низки негативних екологічних та соціально-економічних явищ, серед яких:

– утворення еколого-економічного збитку внаслідок забруднення навколишнього природного середовища великою кількістю дешевих мінеральних добрив, а також технологічно не обробленими належним чином органічними відходами, отримуваними з галузі тваринництва;

– значне погіршення соціально-економічного становища сільських територій внаслідок недостатньо ефективного функціонування інфраструктури або ж навіть її руйнування, що суттєво знижує економічний потенціал перших;

– зниження рівня інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств, що не дозволяє, в свою чергу, забезпечити вчасне оновлення основного капіталу та досягти

підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва та конкурентоспроможності продукції за рахунок зменшення її собівартості та/або підвищення якості;

– незадовільний рівень продовольчої безпеки, який зумовлений зменшенням потужності сільськогосподарських підприємств внаслідок, зокрема, скорочення їх середнього розміру та зношення основних фондів, а разом з тим, і можливостей отримання позитивного ефекту масштабу.

Оптимізація управління в системі розвитку та функціонування сільськогосподарських підприємств в глобалізованому просторі передбачає максимізацію прибутку підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках за умови мінімізації витрат на його досягнення, що означає та безпосередньо визначає в сучасних умовах, з одного боку, розроблення нових для вітчизняних підприємств стандартів якості виготовлюваної продукції (особливо, у сфері органічного сільськогосподарського виробництва), а з іншого – необхідність ущільнення зв'язку та комунікацій між підприємствами суміжних ланок та галузей задля отримання корисного ефекту від взаємного функціонування та взаємодії на внутрішньому ринку, що визначає можливості для успішного функціонування як всередині країни, так і при виході на зовнішній ринок.

На сьогоднішній день, з огляду на низку вищезазначених проблем та наслідків недостатньо продуктивного функціонування вітчизняних сільськогосподарських підприємств та виваженості їх управління, одним із найбільш ефективних заходів з підвищення ефективності менеджменту останніх виступає вдосконалення управління витратами (зокрема, витратами на поліпшення родючості ґрунтів в напрямі заміщення мінеральних добрив технологічно обробленими органічними, що зменшить негативний вплив на навколишнє природне середовище, спричинений, з одного боку, засоленням ґрунтів речовинами мінерального походження та, з іншого, наслідками неконтрольованого поводження з органічними відходами). Як результат, можна розраховувати на підвищення якості сільськогосподарської продукції та часткову компенсацію витрат її виробництва (як у сфері рослинництва – за рахунок економії витрат на поліпшення родючості ґрунтів, так і у сфері тваринництва – за рахунок отримання виторгу від реалізації органічних відходів), що, за умови належної системи екологічної

сертифікації та екологічного маркування, здатне задовольнити вимоги світового ринку.

Окремо слід зазначити, що ефективне взаємоузгоджене функціонування взаємопов'язаних елементів вітчизняного агропромислового комплексу потребує адекватної системи управління не лише на мікрорівні, а й повинне супроводжуватись системою дієвих заходів в межах регіональної та національної політики розвитку, необхідної для оптимізації управління сільськогосподарським виробництвом та його участю у зовнішньоторговельних операціях, що має охоплювати, зокрема:

- використання важелів податкового регулювання у сфері розвитку рослинництва та оптимального використання земель, активно не задіяних або неефективно використовуваних;

- покращення інформаційного забезпечення в частині планування зовнішньоторговельних операцій залежно від розвитку зовнішнього середовища та об'єктивної оцінки внутрішніх можливостей та меж їх розширення;

- удосконалення державного регулювання у сфері сертифікації та екологічного маркування продукції сільського господарства за рахунок усунення економіко-правових протиріч [1];

- оптимізацію інвестиційного забезпечення у сфері інноваційного розвитку та мотивації до нього суб'єктів господарювання та ін.

Важливим аспектом при вирішенні окреслених вище завдань є врахування та усвідомлення того, що ефективність та особливості здійснення експорту-імпорту продукції сільського господарства тісно пов'язані з проблемами всередині країни, оптимізація експортно-імпортних операцій може бути досягнута здебільшого через розроблення та запровадження певних заходів удосконалення його розвитку в національній економіці. Такий механізм призводить до отримання більших вигод від участі сільського господарства у зовнішній торгівлі як одній з найважливіших сфер національної економіки, які в подальшому можуть бути спрямовані на вирішення внутрішніх проблем підприємств галузі.

На нашу думку, у такий спосіб забезпечується певна синергійність розвитку системи сільського господарства та агропромислового комплексу за рахунок її активної та науково обґрунтованої інтеграції в систему міжнародних економічних відносин, що з великою ефективністю покращує розвиток



підприємств галузі та максимізує корисний результат (ефект) управління її складовими для забезпечення збалансованого соціо-еколого-економічного розвитку.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Марочко С. С. Анализ проблем применения сертификационных знаков экологической маркировки в системе обеспечения устойчивого развития и их решение / С. С. Марочко, Е. Ю. Рожкова // Устойчивое развитие. – 2012. – Апрель. – Выпуск 3. – С. 81–85.

## **ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСІНГ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: СУЧАСНА СИТУАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ**

*М.О. Соколов, д.е.н., професор., Я.В. Колодка, аспірант*  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Загострення конкуренції на внутрішньому та світовому ринку вимагають суттєвого підвищення рівня розвитку сільського господарства України та переходу підприємств аграрного сектора до досконаліших технологій управління комплексом основних і забезпечуючих процесів.

Саме таким ефективним інструментом управління підприємствами АПК може стати концепція логістики, оскільки саме формування ефективно діючої логістичної системи на підприємстві, дозволяє здійснити доставку необхідних споживачеві товарів в потрібне місце, час, у необхідній кількості, необхідної якості із найменшими витратами.

Проте в умовах сьогодення не кожне сільськогосподарське підприємство спроможне самостійно ефективно створювати та підтримувати логістичні системи, тому виникає необхідність залучення зовнішніх ресурсів, а саме аутсорсингу логістичної діяльності.

Передача логістичних функцій на аутсорсинг для сільськогосподарських підприємств України є інноваційною технологією. Аутсорсинг логістичних функцій це один із сучасних методів оптимізації логістичної діяльності підприємств (організацій), який полягає у делегуванні на договірній основі всіх логістичних функцій або їх частину (переважно не виробничого характеру) зовнішнім сервісним логістичним організаціям.

Логістична діяльність підприємств дуже широке і складне

поняття, що охоплює процес планування, транспортування, складування, промислове пакування, маніпуляції матеріалами, контроль запасів, реалізацію замовлень, прогнозування попиту, логістичні комунікації, закупівлю, обслуговування клієнта на відповідному рівні, локалізацію виробництв і складів, задоволення рекламаций, доставку запасних частин і надання споживачам допомоги при обслуговуванні, утилізацію відходів тощо. [4]

В основі аутсорсингу логістичної діяльності лежить бажання підприємства (організації) до зменшення логістичних витрат та концентрації на основному виді діяльності. Логістичні функції не є основним видом діяльності підприємств АПК і з метою ефективного управління повинні бути винесені за межі підприємств. При цьому використання послуг логістичних провайдерів, які володіють необхідними ресурсами, приводить не лише до зниження витрат, а й до якісного підвищення рівня споживання. Основними логістичними послугами, що передаються на аутсорсинг, нині прийнято вважати: логістику розподілу, складування, митні послуги, транспортно - експедиційні послуги, реверсну логістику, ІТ- забезпечення, аудит рахунків, управління автопарком, консультації, служби підтримки покупців тощо.

Застосування логістичного аутсорсингу дозволяє підприємствам сільськогосподарської галузі:

- сфокусувати увагу на основному виді діяльності;
- отримувати високоякісні сервісні послуги;
- збільшити швидкість появи більш досконалих технічних комплексів і технологічних розробок;
- оптимізувати штатний розклад, уникнути ряду проблем з персоналом (надання відпусток, відсутність через хворобу, небезпека раптового звільнення провідних спеціалістів тощо);
- скоротити витрати на офісному просторі і пов'язаними з цим витратами на організацію робочих місць, навчання співробітників, інформаційну підтримку;
- скоротити сукупні витрати;
- зменшити потреби в капіталовкладеннях;
- одержати доступ до ресурсів та технологій недоступних усередині підприємств;
- гнучко реагувати на зміни ринку;
- і як результат – отримати конкурентні переваги на ринку .

В Україні до основних проблем, розвитку і впровадження

логістичного аутсорсингу, можна віднести:

- небажання і не готовність сільськогосподарських підприємств відмовитися від самостійного виконання будь-яких процесів через невпевненість в сумлінності оператора;

- небажання оплачувати послуги зовнішніх виконавців (хоча в кінцевому рахунку використання профільних операторів в більшості випадків обходиться дешевше, з психологічної точки зору їх оплата коштує дорожче, ніж використання власних безкоштовних виробничих потужностей);

- відсутність об'єктивної потреби в послугах зовнішніх операторів. Оскільки для використання аутсорсингу необхідно, щоб підприємство функціонувало на висококонкурентному ринку, володіло б достатньою рентабельністю і прагнуло підвищити свою конкурентоспроможність;

- відсутність логістичних провайдерів, які б пропонували повний спектр логістичних послуг у всіх регіонах України.[1]

Практичне застосування аутсорсингу логістичних функцій допомагає підприємствам АПК розв'язати проблеми функціонування й розвитку в ринкових умовах шляхом скорочення логістичних витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції та послуг, зменшення ризиків, оскільки дає змогу спростити організаційну структуру й організаційні процедури, оптимізувати структуру логістичних витрат і покращувати економічні результати, підвищувати маневреність внаслідок використання вивільненого потенціалу, концентруватися на стратегічних проблемах. Таким чином, доцільність упровадження аутсорсингу логістичних функцій для сільськогосподарських підприємств (організацій) обумовлюється поліпшенням логістичного сервісу, підвищенням гнучкості й покращанням стратегічних позицій підприємства на ринку, проте процес ухвалення рішення про передачу окремих логістичних функцій на аутсорсинг повинен бути економічно обґрунтованим, доцільним і контрольованим.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. АМАКО-Інформ // Аутсорсинг в аграрному бізнесі - 2010. - №3-4 - С.2.
2. Greenburg E.R. Outsourcing / E.R. Greenburg, C. Canzoneri. New York: The AMA Survey, AMA Research Reports, 1997. - 235 s.
3. Каранковська І.В. Аналіз аутсорсингу логістичної діяльності/І.В.Каранковська//Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. Збірник наукових праць МННЦ ІТІС. – 2011. - № 16. – С. 112 – 119.
4. Криківський Євген Логістичне управління: Підручник./С. Криківський - Л.: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. - 684с.

## **РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПІДХОДУ**

*Н.М. Гуржій, д.е.н, доцент,*

*Є.А. Жарик, аспірант*

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

Необхідність розвитку менеджерів в даний час усвідомлюють більшість ефективно працюючих вітчизняних організацій. Без їх постійного розвитку важко розраховувати на ефективне функціонування підприємства. Дане завдання може бути вирішене лише за наявності науково обґрунтованого механізму розвитку компетенцій управлінських кадрів у відповідності з потребами і стратегічними завданнями, які стоять перед керованим об'єктом.

У сучасних умовах компетентностний підхід не втратив своєї актуальності. Франк М. Шеелен в книзі «Особа лідера» висловив наступну думку: «Аби йти в ногу з вимогами ХХІ століття, недостатньо однієї кваліфікації і ефективних методів праці у поєднанні з апробованими стратегіями успіху. Нове століття вимагає і нового рівня компетентності» [2].

Існуюча час практика відбору, підготовки, перепідготовки і розвитку управлінських кадрів в цілому дозволяє забезпечити високий рівень їх професійної компетентності. Проте залишається немало невирішених проблем, які пов'язані з недостатнім рівнем професійної освіти, нерозвиненістю деяких професійно важливих якостей, неповною задоволеністю працівників умовами професійної діяльності і програмами розвитку, що пропонуються. Основи компетентностного підходу були закладені американським дослідником Д. Мак-Клелландом, який висунув думку про те, що наявність у співробітника диплома про вищу або середню професійну освіту не означає його відповідність посаді, що обіймається, або здібності до роботи. Подальший розвиток компетентностного підходу як найповніше був відображений в роботах Р. Бояциса [3] і Л. і С. Спенсеров [4].

Аналіз підходів, що запропоновані різними авторами [1-4], дозволив також виділити найбільш повне визначення понять «компетенція» і «компетентність».

Під компетенцією розуміється сукупність знань, навиків, здібностей управлінського персоналу на різних рівнях управління

організації, що сприяють виконанню певних виробничо–господарських функцій та обумовлюють отримання довгострокових конкурентних переваг організації.

Під компетентністю розуміється рівень володіння сукупністю компетенцій, ступінь готовності до використання компетенцій в професійній діяльності.

На основі аналізу і співвідношення понять «компетенція» і «компетентність» було виявлено, що синергія компетенцій управлінських кадрів характеризує рівень їх компетентності, тобто сукупний прояв компетенцій може перевищувати або, навпаки, виявиться меншим за ефективністю, ніж сумарний прояв кожної компетенції окремо.

Аналіз класифікацій компетенцій вітчизняних і зарубіжних авторів дозволив систематизувати їх в окремі блоки, що сприяє більш чіткій орієнтації в змістовній основі компетенцій, що розвиваються, а також виділити в окремий блок компетенції, що впливають на результативність діяльності організації.

У зв'язку з тим, що в діяльності організації виділяються три рівні – оперативний, тактичний і стратегічний, логічно було виділити і компетенції кадрів управління за тим же принципом.

Оперативні компетенції організації сприяють щоденному виконанню роботи і впливають на результат діяльності організації постійно. Оперативні компетенції управлінців – це знання, навички і дії працівника, що передбачені посадовою інструкцією.

Тактичні компетенції організації впливають на досягнення поставлених цілей і реалізуються в щоденних тактичних діях. Тактичні компетенції управлінських кадрів – це коло тактичних питань, які можуть бути вирішені керівником в рамках і поза рамками його посади в організації.

Стратегічні компетенції – це стратегічно значущі для організації, визначені напрямки діяльності, в яких вона найбільш сильна. Для управлінських кадрів стратегічні компетенції – це знання, навички, уміння і здібності, які істотно відрізняють одних управлінців від інших і формують ключові компетенції для організації. Стратегічні компетенції мають бути добре розвинені у вищого керівництва, вони приносять найбільш високий прибуток, і виявляються в довгостроковій перспективі.

Алгоритм розвитку компетенцій управлінського персоналу організації включає:

1. Аналіз діяльності організації: за допомогою різних інструментів проаналізувати стратегічний, тактичний і оперативний рівні діяльності організації. Виконавці: управлінці різних рівнів.

2. Визначення потреб організації: задає спрямованість розвитку конкурентоспроможності організації. Виконавцями є керівники вищого рівня.

3. Формування цілей розвитку: є основою для реалізації стратегічних цілей організації, а також розвитку персоналу, створюється методом «мозкового штурму». Виконавці: керівники вищого рівня.

4. Визначення компетенцій управлінського персоналу, необхідних для реалізації цілей розвитку організації: співвідношення цілей розвитку і ідеального набору компетенцій управлінського персоналу. Одним із способів визначення компетенцій може служити аркуш компетенцій, який строго не регламентується, але рекомендується приймати в остаточному варіанті 5–12 компетенцій. Виконавцями є керівники вищого рівня.

5. Встановлення індивідуальних областей розвитку персоналу: базується на оцінках кадрів управління. Виконавці: фахівці кадрових служб і провідні кадри управління.

6. Виявлення компетенцій, що вимагають вдосконалення: відповідно до цілей розвитку і ідеального набору компетенцій під мету розвитку виявляються невідповідності і обираються компетенції, які необхідно розвивати. Виконавці: менеджери з персоналу.

7. Вибір способу розвитку компетенцій: встановлюється спосіб розвитку у відповідності з обраною метою і відповідним під неї ідеальним набором компетенцій. Виконавці: зовнішні і внутрішні фахівці з розвитку персоналу.

8. Процес розвитку компетенцій: безпосередньо процес розвитку, який може здійснюватися як усередині організації, так і поза нею. Виконавці: внутрішні і зовнішні системи розвитку персоналу.

9. Реалізація оновлених компетенцій в діяльності організації: впровадження в процесі діяльності оновлених, удосконалених і нових компетенцій. Виконавці: носії компетенцій.

Короткий огляд сучасних наукових підходів до методів менеджменту показує, що функція лідерства ефективно

реалізується при застосуванні ситуаційного підходу, оскільки це дає можливість враховувати зміни, пов'язані із етапами життєвого розвитку організації. Стратегія ситуативного лідерства постійно орієнтована на динамічні і високі завдання та доведення їх до працівників. Відповідно вона заохочує їх постійний розвиток на всіх рівнях організації.

Проведений аналіз сучасних підходів до розвитку компетенцій, якими повинен володіти сучасний менеджер, дозволив зробити головний висновок, що сучасні мови господарювання призводять до ускладнення внутрішньофірмових відносин та вимагають від керівників прийняття оригінальних, творчих рішень, гнучкості. Сучасні менеджери повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання повинні постійно поповнюватися та актуалізуватися.

Формування лідерської компетентності керівників українських підприємства на запропонованих засадах дозволить більш ефективно керувати підлеглими в різних ситуаціях, створити команду односторонців, які б плідно працювали для досягнення цілей організації, забезпечити ефективне делегування повноважень.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:**

1. *Брайан Т.* Личность лидера / Т. Брайан, Франк М. Шеелен. – М.: Попурри, 2008. – 288 с.
2. *Бояцис Р.* Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис; пер. с англ. – М.: НИРО, 2008. – 352 с.
3. *Спенсер-мл. Лайл М.* Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер; пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – 384 с.
4. *Коул Д.* Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
5. *Глазов М. М.* Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина: под ред. М. М. Глазова. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2007. – 251 с.

## **РЕФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ УКРАЇНИ ШЛЯХ ДО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІЙ**

*Ю.А. Глущенко, к.е.н., доцент*

Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ, Україна

Стратегія розвитку України в напрямі побудови демократичного суспільства та правової держави, запровадження європейських соціально-економічних стандартів потребує стабілізації фінансового забезпечення діяльності місцевих органів влади.

Незважаючи на ратифікацію Європейської Хартії місцевого самоврядування, важливими проблемами є критичне зниження рівня кадрового забезпечення, надцентралізація всього бюджетного процесу, відсутність ресурсу для покращення об'єктів давно зношеної соціальної інфраструктури на базі енергозберігаючих технологій та ін. [6, с.3].

Для їх розв'язання постає необхідність створення умов для оптимальної економічної самостійності низових одиниць, шляхом удосконалення існуючого адміністративно-територіального устрою та ефективного регулювання процесів регіонального розвитку.

Не зважаючи на ряд позитивних змін пов'язаних з функціонуванням Бюджетного кодексу, існуючий порядок формування бюджетів базового рівня ієрархії адміністративно-територіальних одиниць – міст районного значення, сіл, селищ через районну ланку постійно провокується невдоволення досягнутим результатом [2].

Така етапність за великим рахунком все-таки суперечить принципу самостійності місцевих бюджетів, з огляду навіть на те, що фінансові органи районного рівня дуже обмежені в своїх діях у розрахунках трансфертів із районного бюджету до бюджетів місцевого самоврядування [4, с.15].

Формула розподілу обсягу міжбюджетних трансфертів є надзвичайно жорсткою, фактично не стимулює нарощування доходів органами самоврядування і відноситься до виду вирівнювання за видатками.

Детальний аналіз масиву бюджетних показників за сукупністю всіх місцевих бюджетів є невтішним: мережа бюджетних установ у



сільській місцевості вкрай нерівномірна: половина сільрад не має дошкільних закладів, лише третина має амбулаторії чи поліклініки, 7 відсотків сільрад не мають клубів.

Практика застосування порядку укладення договорів про передачу коштів між органами самоврядування, передбаченого Кодексом, показала примарність перспективи мирного та компетентного вирішення спірних питань.

Можливість встановлення вагових коефіцієнтів таких параметрів, як кількість населення, нормативні штати, кількість поселень у раді, кількість дітей, кількість груп у дитячому садочку та ін., створює залежність від рішень районної ради щодо перерозподілу цього загального обсягу між адміністративно-територіальними одиницями.

З огляду на те, що із сільського, селищного бюджету фінансуються дитячі садки, клуби, бібліотеки (здебільшого розташовані в клубах та школах), фельдшерсько-акушерські пункти та амбулаторії, можна стверджувати, що бюджетна інфраструктура для здійснення повноважень, закріплених законодавством за місцевими радами, гарантовано існує тільки в сільських радах чисельністю понад 2 тисячі жителів.

Аналіз сільських та селищних бюджетів засвідчує, що видаткова частина бюджетів у розрахунку на мешканця є високою для найменших рад і стабілізується з їх збільшенням, що відповідає формульному підходу до розрахунку трансфертів, при якому за основу беруться розрахунки саме на споживача публічних послуг.

Разом з тим, дохідна частина бюджетів спочатку зменшується і починає зростати для сільських та селищних рад понад 5 тис. жителів. Відповідно із зростанням кількості населення в радах зменшується дотаційність бюджетів [4, с.19].

Таким чином, потреба становлення дієздатного, спроможного самоврядування неминуче зіштовхується з необхідністю змін просторової організації органів місцевого самоврядування.

Суттєвим недоліком сучасного адміністративно територіального устрою є надмірна його подрібненість, існування специфічних адміністративно-територіальних утворень, на території яких розташовані декілька самостійних адміністративно-територіальних одиниць, недосконала класифікація міст за адміністративною ознакою; недостатнє забезпечення фінансово-економічної та соціальної самодостатності адміністративно-територіальних

одиниць, насамперед сіл; невизначеність чітких меж адміністративно-територіальних одиниць та населених пунктів [5, с.20].

Реформування адміністративно-територіального устрою покликане оптимізувати систему управління територіями, упорядкувати взаємовідносини органів влади різних ієрархічних рівнів, а в кінцевому результаті - сприяти підвищенню рівня життя кожного громадянина [3, с.9].

Головними принципами, на які повинно спиратися реформування адміністративно – територіально устрою та місцевого самоврядування нашої державі, мають бути децентралізація державного управління, субсидіарність, територіальність, правова, організаційна та матеріально-фінансова самостійність [7].

Визначення громади базовою одиницею адміністративно – територіального устрою нашої держави унеможливить включення одного територіального утворення до складу іншого [1, с.156].

Інститут трансформації суспільства ще від середини 90-х років спрямував серйозні інтелектуальні зусилля на розробку ефективної моделі адміністративно-територіальної реформи і становлення реального місцевого самоврядування в нашій країні.

У результаті багаторічної науково-практичної діяльності в означеному напрямі Інститутом трансформації суспільства спільно з науково-дослідними інституціями, навчальними закладами, міськими головами України була розроблена комплексна модель, яка ввібрала у себе досвід Скандинавських країн, таких держав зі сталою демократією, як Франція та Німеччина, а також нових європейських демократичних країн [3].

Кількісний принцип, на нашу думку, не може бути домінуючим у такому дуже делікатному питанні, який є доленосним для конкретних мешканців районів, сіл та селищ. Якщо за таким підходом поділити територіальні громади, то управлінські послуги не наблизяться, а віддаляться від людини.

Підсумовуючи вище сказане , слід зробити висновок , що відповідне функціонування територій неможливе без зміни адміністративно-територіального устрою, яке повинно відповідати новим завданням незалежної України і глобальним викликам.

Організація нової реформованої системи адміністративно-територіального устрою має забезпечити єдиний підхід до надання

публічних послуг, виробити уніфіковані єдині стандарти їх надання по всій території держави.

Розмежування повноважень з певними гарантіями щодо забезпечення фінансовими ресурсами, між місцевим самоврядуванням і державою є обов'язковим елементом децентралізації влади.

При визначенні повноважень для органів влади кожного рівня повинен бути реалізований принцип Європейської Хартії місцевого самоврядування - субсидіарності.

В умовах фінансової спроможності органів самоврядування, принаймні половина доходів місцевих бюджетів повинна регенеруватися за рахунок власних і закріплених податків і зборів, адже делеговані повноваження залишаються домінуючими в структурі місцевих бюджетів (майже 85 %).

Сучасне розвитку територій повинно передбачати не лише економічний розвиток, залучення інвестицій, використання місцевих ресурсів, наповнення бюджету, а й, неабияк важливо, наявність сукупності суспільних відносин, традицій, домовленостей, духовності і культурних взаємин.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Адміністративно-територіальний устрій України. Проблемні питання та можливі варіанти їх вирішення [Текст] / За заг. ред. В. Г. Яцуби. - К: Вид-во Поліграф. центру Українського ДАЛІ Мінекоресурсів України, 2003. - 322 с
2. Бюджетний кодекс України [Текст]: від 8 липн. 2010 р. N 2456 / Верховна Рада України. - ( [http //www.liga.net](http://www.liga.net))
3. Верменич Я.В. Еволюція адміністративно – територіального устрою в Україні: проблеми концептуалізації [Текст] / Я.В. Верменич // Укр. Іст. Журн. – 2005 – № 4. –С7-15
4. Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади [Текст]: монографія / [Ю. Ганущак – К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2013. – 160 с.
5. Новик В. П. Формування адміністративно-територіальної структури України: історичні реалії та сучасні проблеми [Текст] / В. П. Новик // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. – 2004. – Випуск 2/2004. – С. 18 – 32.
6. Удовиченко В. П. Адміністративно-територіальний устрій: порядок денний [Текст] / В. П. Удовиченко // Теледень-Славутич. –2013. – № 39(776). –С. 2-5.
7. Європейська Хартія місцевого самоврядування. [Текст] / Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. - ( [http //zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua))

## **УЧЕТ МОТИВАЦИОННЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ЭЛИТЫ В КОНТЕКСТЕ ИЗУЧЕНИЯ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ**

*С.В. Гливенко, к.э.н., Е.В. Карпенко, к.э.н.*

Сумский государственный университет, г. Сумы, Украина

Основополагающими элементами теории элит являются два фактора – способность волевого проявления или воздействия и приемственность поколений. Первый фактор, подкрепленный определенным набором характеристик личности и способностями обуславливает цели, возможности и роль данного индивида в обществе. Совокупность элементов данного фактор может характеризоваться как человеческий потенциал. В случае рассмотрения представителя элиты – человеческий потенциал представителя элиты. Второй фактор характеризует внешние условия в которых формируются и реализуются характеристики, включенные в состав первого фактора. Формирование системы ценностей, моральных, интеллектуальных и волевых характеристик человека проходит под влиянием предыдущего поколения, а значит именно приемственность, семейственность, клановость определяет долговременные цели и возможности представителя бизнес-элиты.

Влияние совокупности факторов и условий развития представителя элиты на процесс формирования его человеческого капитала также заслуживает дополнительного рассмотрения с учетом выработки волевой компоненты сознания, которая в будущем трансформируется в способность принимать определенные управленческие решения.

Человеческий капитал, как изначально микроэкономическая категория, построенная на принципах проявления человеческого потенциала в системе рыночных отношений, связанной с получением потока доходов благодаря эффективности инвестиций в развитие профессиональных качеств индивида, должен в случае с представителем бизнес-элит включать его способность к принятию самостоятельных карьерных решений. Данная способность должна учитываться наряду с другими индивидуальными характеристиками и качествами, как данными от рождения, так и сформированными в процессе социального развития личности.

Следует отметить, что человеческий потенциал социальной

группы или общества в целом, в данном случае бизнес-элиты, как активной группы, формируется путем не простой аккумуляции индивидуальных потенциалов, а зависит от вектора волевого воздействия в результате различных ценностных ориентиров. Можно допустить случаи с однонаправленным волевым воздействием представителей элит и тогда наблюдается картина консолидации усилий, возникновения синергетического эффекта и развития экономики и общества, или же ситуация складывается так, что противоположные ценности вызывают разнонаправленные волевые воздействия и наблюдается ситуация нивелирования фактора развития и деградации системы социально-экономических отношений в государстве. Второй случай мы наблюдаем в последнее десятилетие украинской истории.

Цели и ценности украинской бизнес-элиты в первое десятилетие становления государства были основаны на сходности их интересов по приобретению собственности в период первоначального накопления капитала. Бизнес-конфликты последующих периодов, усиление конкуренции за активы, использование административного ресурса и лоббирование экономических интересов стали теми внешними условиями при которых проявились и развивались ценностные различия представителей бизнес-элиты Украины. Также в период 2000-2010 годов появилось целое поколение представителей элиты, которые начали активно управлять семейными активами, полученными их родителями в предыдущий период. Следует обратить внимание на возрастные и ценностные различия в структуре бизнес-элиты этого периода. Если поколение родителей к моменту получения собственности уже сделало карьеру и обладало социальным статусом, то поколение новой элиты сразу получило право управления собственностью, но не реализовало себя в обществе. Это обусловило стремление карьерного роста как в бизнес-среде, так и в области политики и государственного управления. Карьерные устремления стали элементом системы ценностей новой украинской бизнес-элиты.

Теория поколений, по нашему мнению, может достаточно наглядно продемонстрировать связь мотивационных систем ценностей представителей элит с особенностями поколений к которым они принадлежат. Считаем необходимым выделить главные теоретические моменты данной теории. Теория поколений

была разработана в 1991 году американскими учеными Н. Хоувом и В. Штраусом, которые изучали "конфликт поколений", несвязанный с возрастными противоречиями [2]. Первоначально считалось, что люди, достигая определенного возраста, приобретали возрастные ценности, характерные этому периоду, но в действительности этого не происходит, и дети, достигая возраста своих родителей, не начинают разделять их систему ценностей. Была проанализирована история США и выявлена интересная закономерность, были обнаружены определенные периоды, когда большинство людей обладают сходными ценностями. Основой теории стали ценности представителей разных поколений. Ценности формируются в процессе развития личности под воздействием внешних общественных событий и семейным воспитанием. Формирование ценностей происходит в подростковом возрасте. Базовые ценности личности являются подсознательными, большинство из них незаметны, но в дальнейшем представители целого поколения живут и действуют под их влиянием.

На западной экономике объектом исследования теории стал средний класс общества, который обладает высоким уровнем доходов, может позволить себе значительные расходы на образование, питание, просвещение, культурную жизнь. Тогда как применение теории поколений в постсоветской практике имеет свою специфику. По результатам социологических исследований к среднему классу себя относят как минимум две группы граждан. Первая группа – это люди с высоким экономическим доходом и вторая – люди с высоким уровнем образования и не очень высоким доходом. Поэтому, например в России, применяя данную теорию, специалисты предпочитают использовать термин "большинство".

В контексте интересующей нас проблематики изучения элит, теория поколений не может применяться с точки зрения усредненного большинства данной социальной группы, по причине значительного влияния на социально-экономические процессы не столько уровня доходов или уровня образования, а уровня волевого потенциала представителей данной группы. Индивидуальные волевые характеристики личности внутри данной группы могут преобладать над уровнем влияния других ее характеристик. Таким образом, ценности, присущие определенным поколениям, рассматриваемым через систему мотиваций как типичной потребитель или наемный работник, в случае с представителями

бизнес-элиты трансформируются в систему ценностей при принятии решений.

Однако, данная тенденция к преобладанию материальных ценностей над другими, наблюдаемая на постсоветском пространстве, характерна не для всех стран. Например, мотивационные различия между поколением бумеров, поколением X и поколением Y по такому критерию как «экономическая выгода» для респондентов из США, согласно данным аудиторско-консалтинговой компании Ernst&Young [1], показывают динамику снижения на 20-30% каждое следующее поколение. Этот факт объясняется тем, что поколение беби-бумеров в западном мире существовало в условиях рыночной экономики и сумело реализовать свои потребности, обеспечив благоприятные материальные условия для развития двух следующих поколений. На постсоветском же пространстве данный процесс начался только с 1990-х годов и проходит в условиях жестокой конкуренции между представителями сразу трех поколений (молчаливого, беби-бумеров и поколения X).

Таким образом, можно констатировать совмещение по месту и времени экономических интересов трех поколений обладающих разным набором профессиональных навыков, морально-этических характеристик и разными системами ценностей. Кроме того, время нахождения в активной трудовой фазе для каждого из поколений отличается, а, значит, и стратегии достижения поставленных целей будут существенно отличаться по периоду времени и по темпам реализации.

Следует отметить важность ценностных установок личности в процессе принятия решения, которые в случае представителей элит могут преобладать над обязательными ожидаемыми правилами, регламентирующими поведение на данной должности.

В контексте проблемы учета личных ценностей представителей элиты целесообразно учитывать «теорию поколений», которая характеризует смену поколений и соответствующую этому трансформацию их системы ценностей, что может облегчить задачу анализа и понимания процесса принятия решений представителями украинской бизнес-элиты.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Як виграти гру поколінь. //Український тиждень, №42. 2013.
2. Шамис Е., Антипов А. Теория поколений. <http://www.advertology.ru/article48762.htm>

## МІСЦЕ ІНСТИТУТУ ПРЕЗИДЕНТА В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

*Н.І. Гончаренко, канд. істор. наук, доцент*  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна

Вирішення масштабних завдань державотворення, проведення реформ всіх сфер суспільного життя українського суспільства значною мірою залежать від того, наскільки ефективно функціонує політична система, зокрема політичні інститути. Як відомо, політичні інститути – це впорядковані структури, які є механізмами реалізації законів, норм політичної діяльності й життя, розв’язання конфліктів між політичними суб’єктами всередині країни та за її межами [1, с.288-289]. Серед політичних інститутів сучасної України особливе місце належить інституту Президента, запровадження якого у 1991 році само по собі стало проявом політичної модернізації.

Незважаючи на те, що у сучасному світі інститут президентства є досить поширеним (президенти є главами держав майже у 150 країнах), але його функціональний зміст, роль у суспільному житті, форми взаємодії з іншими політичними гравцями можуть суттєво різнитись. Обсяг повноважень та характер взаємозв’язків з іншими гілками державної влади переважно визначаються тим, який різновид республіканської форми правління утвердився в тій чи іншій країні. Якщо у парламентських республіках президент є лише главою держави, то у президентських він є главою держави та главою виконавчої влади.

Процес формування в Україні власної моделі інституту Президента, визначення функцій та розподіл повноважень між гілками влади відбувався та й продовжує відбуватись достатньо складно й суперечливо, нерідко шляхом «спроб і помилок». На початку 90-х років ХХ ст. в Україні, як і в інших країнах, що утворились після розпаду СРСР, спостерігалось прагнення поставити інститут Президента над усіма іншими державними органами та забезпечити його необгрунтоване втручання в діяльність інших гілок влади. Це відобразилось, зокрема, в Законі «Про Президента Української РСР», який визначав, що Президент є «найвищою посадовою особою Української держави і главою



виконавчої влади» [2]. Такий же статус Президента зберігався і проектом Конституції України 1992 року. В цей же час почала активно розбудовуватись виконавча вертикаль президентської влади – Адміністрація Президента України, що фактично дублювала функції уряду [3, с. 464]. По суті мова йшла про встановлення політичної системи президентського типу.

Однак, як свідчить світовий досвід, президентська республіка хоча й здатна забезпечити значно більш високий рівень стабільності та ефективності виконавчої влади, але має серйозний недолік, особливо в умовах нерозвинутої демократії, – схильність до авторитаризму.

Наступний етап розвитку інституту Президента пов'язаний з прийняттям Конституції України 1996 р. Хоча формально в ній і не визначалась форма державного правління, однак, враховуючи закріплені нею повноваження державних органів, в тому числі Президента, таку політичну систему можна віднести до змішаного типу. Утвердження такої системи правління виявилось найбільш популярним для країн, що здійснюють посткомуністичний транзит до демократичних режимів. Головною перевагою змішаних форм правління є поєднання стабільності президентської посади і відповідальності уряду перед парламентом. Тим самим такі системи в умовах відсутності сталої демократичної традиції виявляють стійкість перед загрозою перетворення їх на різновиди олігархічних режимів (у випадку парламентської системи) або одноосібної узурпації влади (у випадку президентської системи).

В цьому контексті варто розглядати і уявлення про сутність та статус президента, що утвердились в європейській державно-правовій доктрині. Згідно з ними президент, незважаючи на наділення його вагомими повноваженнями, не може бути інтегрованим у жодну з гілок влади [4]. Президент стоїть не над гілками влади, а між ними, забезпечуючи єдність державної влади та координацію взаємодій її структурних елементів. Саме таке розуміння природи президентської влади і не дає змоги віднести його до будь-якої гілки державної влади. Тому ст.102 Конституції України визначила статус Президента наступним чином: «Президент України є глава держави і виступає від її імені. Президент України є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина» [5].

Характерною рисою змішаних, або напівпрезидентських форм

республіканського правління є також обрання президента всенародним голосуванням. І хоча сучасна політико-правова теорія і практика не абсолютизують легітимацію глави держави безпосередньо народом, та все ж обрання президента шляхом всенародного голосування надає йому незаперечне право виступати від імені всього суспільства.

Відомо, що ефективність діяльності президента в змішаних політичних системах, як це підтвердив і досвід України, значною мірою залежить від того, чи знаходить він підтримку парламентської більшості, чи вона знаходиться до нього в опозиції. Але політична реформа 2004 року, яка забезпечувала переможцям парламентських виборів контроль практично над усіма політичними інститутами та суттєво обмежувала функціональні можливості Президента, ще більше ускладнила цю ситуацію. Передбачалось значне розширення повноважень Верховної Ради в сфері кадрових призначень без існування реальних механізмів «стримувань і противаг». Крім того, запровадження у межах цієї реформи пропорційної виборчої системи із закритими партійними списками призвело до зростання залежності депутатів від керівників парламентських фракцій, а нерідко і до справжнього диктату партійних лідерів. Суспільство виявилось усунутим від впливу на представницькі органи. Тим самим створювались умови для гіпертрофії функцій законодавчого органу та фактичної узурпації ним державної влади.

Повернення до моделі політичної системи, закладеної Конституцією 1996 року, більшою мірою відповідає сучасним глобальним викликам та внутрішньополітичній ситуації. За цих умов особливого значення набуває роль Президента України у забезпеченні єдності державної влади при дотриманні принципу її поділу, узгодженні взаємодії всіх державних інститутів. Зосередження механізмів управління в руках Президента надає можливість ініціювати соціальні реформи та зміни, оперативно реагувати на суспільні запити, вирішувати протиріччя тощо. При цьому це абсолютно не виключає подальшої модернізації політичної системи. Навпаки, існує нагальна потреба удосконалення механізмів функціонального поділу влади та взаємодії державних органів.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Політична енциклопедія – К.: Парламентське видавництво, 2011.
2. Закон Української Радянської Соціалістичної Республіки « Про Президента Української РСР» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №33.

3. Політична система для України: історичний досвід та виклики сучасності: монографія / О.Г. Гаркуша, С.О. Біла, В.Ф. Верстюк та ін.: гол. ред. В.М. Литвин. – К.: Ніка-Центр, 2008.

4. Чиркин В. Президентская власть // Государство и право. – 1997 – №5.

5. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30.

## **ПРОГРАММНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ МНОГОЦЕЛЕВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОБЪЕКТОВ МАЛОЙ ГИДРОЭНЕРГЕТИКИ**

*А.Г. Дегтяренко, доцент, С.В. Шашков*

Сумский государственный университет, г. Сумы, Украина

Управление развитием малой гидроэнергетики в Украине в настоящее время осуществляется на двух уровнях. На первом, общенациональном, определена необходимость и приоритетность расширения использования возобновляемых источников для производства электроэнергии и развития нетрадиционных форм ее получения. Данные направления сформированы общей стратегией совершенствования энергообеспечения страны [1]. На втором, внутривозвращественном, решаются конкретные задачи, стоящие перед первичными звеньями электроэнергетики – действующими электростанциями, которые функционируют в строгом соответствии со своим целевым предназначением, целевыми плановыми заданиями и своим технологическим регламентом эксплуатации.

Несмотря на общепринятую концепцию энергосбережения, производственная сфера украинской экономики остается достаточно энергоемкой. Кроме того, сложившаяся в нашей экономике рыночная основа, открыла новые возможности в развитии и укреплении межрегиональных и межгосударственных отношений, где энергоресурсы при должной организации могут играть далеко не последнюю роль в экспортном потенциале страны. Все это на сегодня представляет чрезвычайно актуальную проблему наращивания электроэнергетической базы страны, отдавая все большее предпочтение возобновляемой энергетике.

Вместе с тем, существенные сдвиги в этом направлении могут обеспечиваться не только созданием новых электрогенерирующих мощностей, но и техническим и организационным переустройством функционирования существующих объектов. При этом необходимо строго следовать глубоко продуманным и научно

обоснованным рекомендациям. В малой гидроэнергетике к техническим проблемам следует отнести, прежде всего, техническое перевооружение существующих ГЭС и максимально возможное использование гидроэнергетического потенциала малых рек [2]. К организационным – создание экономического механизма и эффективно действующей организационной системы управления развитием сети объектов малой гидроэнергетики. При этом функционирование этих объектов должно не только обеспечивать достижение отраслевых производственных целей и плановых заданий, но и строго увязываться с целями социально-экономического развития регионов, где они расположены.

Решить проблему несоответствия общенациональных и внутрихозяйственных целевых установок в гидроэнергетике и на ее объектах позволит региональный подход к управлению объектами малой гидроэнергетики. Региональные программы социально-экономического развития строятся на максимальном учете всех положительных и отрицательных последствий реализации программных заданий. Именно такой программный многоцелевой подход предлагается заложить в основу управления функционированием объектов малой гидроэнергетики.

Целевое использование малых ГЭС сопровождается обширным рядом побочных эффектов, далеко не всегда учитываемых при их создании, функционировании и планировании развития. Особенно это касается экологических последствий в регионах, где созданы и работают малые гидроэнергетические объекты. В этой связи предлагается организацию деятельности таковых осуществлять на основе многоцелевого подхода. Многоцелевой подход предполагает ориентировать функционирование данных объектов не только на выработку электроэнергии, но и на получение иных положительных результатов от комплексного использования природно-ресурсного потенциала прилегающих территорий. Такая организация потребует также эффективного решения уже имеющих место экологических проблем, связанных с целевым функционированием малых ГЭС.

Организация предлагаемого многоцелевого использования объектов малой гидроэнергетики потребует структурных изменений в региональном хозяйствовании. Это означает необходимость строгой системной увязки каждого шага, каждого мероприятия с общими направлениями регионального социально-

экономического развития.

Данный подход может быть осуществлен посредством разработки и реализации многоцелевой программы развития региональной сети малых гидроэнергетических объектов. Именно такая программа позволит максимально всесторонне, технически и экономически обоснованно подойти к решению вопроса о становлении эффективной региональной сети малых ГЭС.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Энергетична стратегія України на період до 2030 року, затверджена Розпорядженням КМУ від 12.03.2006 №145-р.
2. Малі річки України: Довідник / А.В. Яцик, Л.Б. Бишовець, Є.О. Богатов та ін.; за ред. А.В. Яцика. – К.: Урожай, 1991.

### **РЕАЛІЗАЦІЯ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ В ПРОЦЕСІ ІНВЕСТИВАННЯ**

*О.К. Малютін , к.е.н., доцент; Ю.О. Толубенко, здобувач*  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

В даний час розвиток теорії ризиків в різних областях економіки займає одне з центральних місць. Існують різні визначення ризику і управління ризиками. Ми розуміємо під ризиком “ситуативну характеристику діяльності суб’єкта фінансового сектора, що полягає в невизначеності її результату і можливих несприятливих наслідків у разі невдачі” [1, с. 9]. Однак, таке поняття ризику, яке витікає з інтуїтивного уявлення про ризик як про можливість настання несприятливої події, що призводять до втрат, не дає відповіді про вимір ризику. Більш заплутане визначення ризику можна знайти в роботі [2, с. 234]: "Ризик – це відношення інвестора до можливості заробити або втратити гроші". При такому визначенні ризик стає величиною, яку не можна виміряти.

З появою концепції Value-At-Risk (VAR) [3; 4] наприкінці минулого століття, ризики почали визначати як ймовірність подій, що характеризують втрати. Відповідно, вимірювання ризику було зведено до обчислення ймовірності події потенціальних втрат. Залежно від задач різні автори по різному вводять поняття ризику. Так ризик – це: "ймовірність несприятливого результату фінансової операції" [5, с. 86]; "ймовірність втрати активів і створення збитків" [6, с. 93]; "ймовірність виникнення втрат, збитків, недонадходжень планованих доходів, прибутку" [7, с. 239].

Напевно, найближче до нашого інтуїтивного уявлення про ризик його визначення, прийняте в актуарній (страховій) справі, де ризик визначається як "гіпотетична можливість настання збитку (страхового випадку)" [8, с.23].

Таким чином, можна зробити висновок, що ризик пов'язаний з наявністю невизначеності. Теорія VAR (як і теорія актуарних розрахунків [9]) уточнила таке поняття ризику як невизначеності розміру втрат або доходів. При цьому на величину ризику впливає реалізація цієї невизначеності як в несприятливу, так і позитивну для економічного суб'єкта сторону, що є одним з недоліків цієї теорії. Невизначеності прийнято відносити до чистих або спекулятивних [9]. При реалізації спекулятивної невизначеності для суб'єкта можливий як вигреш, так і програш (збільшення або втрата корисності). Чисті невизначеності пов'язані тільки з можливістю втрат (наприклад, від падіння курсу акцій, дефолту і т.д.). Академік Ширяєв А.М. [9, с. 23] зазначає, що "обидва види невизначеності замінюють одним словом ризик". Таке ототожнення можна зустріти і у фінансовій теорії. Так, невизначеність курсу акцій на фінансовому ринку моделюють стохастичними процесами типу випадкового блукання і броунівського руху. Башельє в 1900 р. в роботі [10] запропонував модель випадкового блукання для цін акцій. Згодом теорія Блека-Шоулса [11] була обґрунтована на геометричному броунівському русі для логарифмів приростів цін.

Оскільки ризик пов'язаний з прийняттям рішень, то він є оцінкою можливості і наслідків здійснення дії. Таке розуміння ризику можна зустріти в актуарній математиці, де невизначеність інтерпретується як невдача (неуспіх) в прогнозі появи деякої несприятливої події на базі передбачуваних законів його поведінки і доступної інформації про його початковий стан. При цьому в умовах невизначеності агент може здійснити дію, відстрочити її здійснення або взагалі відмовитися від виконання дії.

Вперше взаємозв'язок ризику і невизначеності був відмічений Ф. Найтом (1921) в роботі [12] "Ризик, невизначеність і прибуток". Згідно Найту, "ризик – це вимірنا невизначеність: економічний суб'єкт може "передбачати" або "вгадати" деякі параметри (результати, умови) своєї дії в майбутньому". У рамках теорії ймовірності це означає, що розподіл випадкової величини, яка описує економічний процес, є відомим. Його можна визначити, наприклад, за статистичними даними, апроксимацією відомих

законів розподілу, або за експертними оцінками. В той час, як по Найту, невизначеність не пов'язана з яким-небудь способом визначення розподілу і не піддається ніякому вимірюванню.

Ідеї Ф. Найта знайшли подальший розвиток в роботах Дж. Фон Неймана і О. Моргенштерна [13], що поклали основи кількісному аналізу ризиків і К. Ерроу [14] (теорія раціонального вибору, теорія оцінки віддання переваги станів).

Таким чином, в теорії про управління ризиком методологією вимірювання невизначеності є апарат теорії ймовірності. Разом з тим, ще в 1920 р. Дж. М. Кейнс [5, с. 53] відзначав, що ймовірність для багатьох практиків – не математиків "має присмак астрології або алхімії". Ф. Найт підкреслює [12], що існують два типи ймовірності: математична і статистична. Математична ймовірність визначається завданням деякої системи аксіом і побудовою імовірнісного простору. "Математична ймовірність – пише Ф. Найт, – це абсолютно однорідна класифікація випадків, у всьому ідентичних". Статистична ймовірність визначається за емпіричними даними. Як вважає Ф. Найт, це "емпірична оцінка частоти виявлення зв'язку між твердженнями, не розкладними на мінливі комбінації однаково ймовірних альтернатив". Математична ймовірність зустрічається в теоретичних моделях (наприклад, в теорії Блека-Шоулса), другий тип ймовірності типовий для практичних моделей управління ризиками. Математична ймовірність має цілком певне значення, що відповідає введеному імовірнісному простору, для вимірювання статистичної ймовірності потрібні результати спостережень, суб'єктивні експертні оцінки.

Значимо також, що статистичне дослідження ніколи не дозволяє отримати абсолютно точні кількісні результати. Для прийнятної точності завжди потрібне велике число спостережень. Крім того, розрахунки, обґрунтовані на статистичних даних, пов'язані з певними ускладненнями, а саме з практичною неможливістю забезпечити заданий ступінь однорідності усередині виділеного класу ризикових подій.

Основи сучасної теорії фінансового ризику, що виникає при коливаннях цін фінансових інструментів, були закладені Г. Марковіцем в його фундаментальній роботі [15] в 1952 р. Результати Марковіца були продовжені роботами відомих учених Дж. Толбіном і В. Шарпом. Важливість робіт цих вчених для сучасної економіки була відмічена Нобелівською премією, якою були удостоєні Г.

Марковіц, Дж. Толбін і В. Шарп за розвиток сучасної портфельної теорії. У теорії Марковіца розглядається проблема оптимального розподілу обмежених ресурсів (наприклад, капіталу). Управління ризиком здійснюється за рахунок вибору ефективного портфеля – набору цінних паперів, взятих в певних пропорціях. Головним припущенням, яке прийняв Г. Марковіц, є те, що для інвестора при складанні портфеля найбільш важливими є два критерії: перший – очікувана прибутковість інвестицій (по можливості повинна бути найбільшою), другий – стандартне відхилення прибутковості (повинне бути, по можливості, мінімальним). При цьому стандартне відхилення характеризує міру ризику портфеля.

Аналіз класичних теорій (Марковіца, Ерроу та ін.) фінансового ризику показує, що у визначенні ризику важливою складовою є час, який повинен враховуватися з моменту появи ризику (у моделі джерела ризику), так і в період управління ризиком.

Також, окремо від подій ризику слід розглядати пов'язані з ними втрати або доходи. Результати управління ризиком мають вартісну оцінку в термінах корисності по Нейману-Моргенштерну, обґрунтовану на припущенні про можливість вимірювання ступеня ризику, пов'язаного з тим або іншим рішенням.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. [Севрук В.Т.](#) Риски финансового сектора Российской Федерации. / В.Т. [Севрук](#). – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2001. – 175 с.
2. Банковская энциклопедия / Под ред. С.И. Лукаш, Л.А. Малютиной. – Днепропетровск: Баланс-Аудит, 1994. – 246 с.
3. Crouhy M. . Risk Management. / M. Crouhy, D. Galai, R. Mark – N.Y.: McGraw Hill, 2001
4. Risk Management – A Practical Guide // J.P. Morgan-Reuters Risk Metrics, LLC. – 1998.
5. Крамер Х. Полвека с теорией вероятностей: наброски воспоминаний. / Х. Крамер. – М.: Знание, 1979. – 60 с.
6. Мелкумов Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций. / Я.С. Мелкумов. – М.: ИКЦ "ДИС", 1997. – 160 с.
7. Финансовый менеджмент / Под ред. акад. Г.Б. Поляка. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 519 с.
8. Vaughan E.J. Risk management. / E.J. Vaughan. – N.Y.: John Wiley, 1997. – 246 p.
9. Ширяев А.Н. Основы стохастической финансовой математики. Том 1: Факты. Модели. / А.Н. Ширяев. – М.: ФАЗИС, 1998. – 525 с.
10. Bachelier L. Theory of Speculation / L. Bachelier // The Random Character of Stock Market Prices, P.H.Cootner, Ed., Cambridge, MA – MIT Press. – 1964.
11. Black F. The pricing of options and corporate liabilities. / F. Black, M. Scholes // J. Polit. Economy. – 1973. – V 3.
12. Knight F. Risk, Uncertainty and Profit / F. Knight // Boston Houghton Mifflin Co. – 1921.
13. J. von Neumann. Theory of Games and economic behavior. / J. von Neumann, O. Morgenstern – N.Y.: John Wiley, 1944.
14. Arrow K. Social Choice and individual values. / K. Arrow – N.Y.: John Wiley, 1963.
15. Markowitz H. Portfolio Selection / H. Markowitz // Journal of Finance. – 1952. – V. 7. – No. 1. – P. 77-91.



# ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗНАТЬ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ І СУСПІЛЬСТВА

*М.В. Мартиненко, к.е.н., доцент*

Харківський національний економічний університет імені  
Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

В сучасних умовах масштабних соціально-економічних перетворень, які відбуваються у світі, Україна постає перед необхідністю вибору подальшого напрямку розвитку. Слід зазначити, що такий вибір був задекларований ще у 1992 році на конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку у Ріо-де-Жанейро, де було підписано Програму дій «Порядок денний на 21 століття». Таким чином, основний акцент був зроблений на необхідності «сталого розвитку», що передбачає задоволення потреб нинішнього покоління без збитку для можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [1]. Поняття сталого розвитку виникло на перетині соціально-економічних та екологічних проблем внаслідок обмеженості природних ресурсів, появи реальної загрози глобальної екологічної катастрофи як наслідку антропогенної діяльності. Однією з найважливіших умов реалізації концепції сталого розвитку є припинення нераціонального використання природних ресурсів навколишнього середовища. В даному контексті перехід до економіки знань можна вважати своєрідним механізмом, який сприятиме збереженню систем життєзабезпечення на Землі, оскільки нематеріальні ресурси такої економіки (інформація, знання, інформаційні технології) не спричиняють стільки шкоди навколишньому середовищу, скільки використання матеріальних (природних) ресурсів. Необхідність переходу країн світу до моделі суспільства знань підкреслювали у своїх працях такі вчені, як Д. Белл, В. Геець, В. Глухов, П. Давенпорт, П. Друкер, В. Іноземцев, Б. Кваснюк, Г. Клейнер, В. Макаров, Ф. Махлуп, Л. Мельник, Б. Мільнер, П. Ромер, В. Семіноженко, Т. Степанова, Е. Тоффлер [2-14].

Проте, на сьогоднішній день залишається багато невирішених проблем, пов'язаних з потребою визначення передумов успішної реалізації політики сталого розвитку в умовах економіки знань, а також обґрунтуванням спрямованих на їх створення підходів до управління підприємствами. Зазначене вище обумовлює

актуальність обраної теми дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні особливостей організаційних знань та їх значення для сталого розвитку підприємств і суспільства в умовах економіки знань.

На думку Г. В. Широкової «мета організацій у «суспільстві знань» міститься в тому, щоб робити знання продуктивними... Самі по собі знання безплідні; вони стають продуктивною силою лише тоді, коли їх сплітають в єдине, цілісне знання, поєднуючи працю різних фахівців. Зробити це можливим – завдання та причина існування організації, її функція» [15, с. 89]. Досягнення підприємствами наведеної вище мети можливе при ефективному управлінні організаційними знаннями, котре є запорукою сталого розвитку підприємств в умовах економіки знань і, як наслідку, сталого розвитку суспільства.

Розглядаючи особливості організаційних знань, необхідно відмітити, що вони є підґрунтям для успішної реалізації стратегії сталого розвитку підприємств [16 - 19]. Остання, в свою чергу, створює передумови для реалізації положень концепції сталого розвитку економіки та суспільства в цілому.

Так, наприклад, колективне походження організаційних знань означає, що в їх створенні приймає участь велика кількість співробітників. Така особливість організаційних знань робить можливим на підприємстві управління, що базується на демократичних принципах, широкому делегуванню повноважень, формуванні проектних команд професіоналів у різних галузях діяльності. Останнє перетинається з таким положенням концепції сталого розвитку, як широка участь громадянського суспільства у розробленні та реалізації рішень, які визначають функціонування та добробут суспільства.

Організаційні знання мають характер суспільного блага, тобто отримання вигод від їх споживання одним суб'єктом не обмежує можливості отримання аналогічних вигод іншими суб'єктами. Це дає змогу підприємствам дотримуватися принципів корпоративної соціальної відповідальності, що, в свою чергу, створює умови для справедливого і недискримінаційного розподілення вигод серед соціальних груп та спрощення доступу до продуктивних ресурсів (знань) для людей, що проживають у злиднях.

Організаційні знання складають основу формування інтелектуального капіталу, унікальних ключових компетенцій, що

дозволяє конкурувати на ринку з підприємствами, які мають більше матеріальних ресурсів, проте є менш інтелектуалізованими. Отже, реалізація на підприємстві політики сприйняття нових ідей, заохочення гнучкості та креативності, орієнтація на безперервний розвиток персоналу слугує базисом для створення конкурентних переваг. Такий підхід до управління підприємствами сприяє державній політиці, спрямованій на підтримку плюралізму та різноманіття інновацій.

Мережеві ефекти при використанні та розповсюдженні організаційних знань проявляються у лавиноподібному формуванні нових зв'язків та їх впливі на зниження вартості та спрощення доступу як до самих знань, так і до кінцевих продуктів, що створюються на їх основі. Це призводить до розширення можливостей отримання знань, технологій, освіти, медичного обслуговування та інформації.

Організаційні знання відносяться до таких видів ресурсів та продуктів (інтелектуальних продуктів), котрі не заподіюють шкоди навколишньому середовищу у процесі їх використання та виробництва. В той же час, саме на таких знаннях ґрунтується впровадження ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій, модернізація обладнання та перехід на нове, що відповідає екологічним стандартам. Усе зазначене сприяє охороні та збереженню оточуючого природного середовища у контексті сталого економічного розвитку, орієнтованого на людей.

Отже, враховуючи наведені вище особливості організаційних знань, можна зазначити, що управління останніми на українських підприємствах сприятиме створенню передумов для реалізації на практиці положень концепції сталого розвитку в Україні.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у визначенні взаємозв'язків між особливостями організаційних знань, оснований на них підходах в управлінні сучасними підприємствами та реалізацією положень концепції сталого розвитку. Усвідомлення наявності зазначених взаємозв'язків керівниками різних рівнів сприятиме прискоренню втілення на українських підприємствах кращого світового досвіду як запоруки гармонійного поєднання у майбутньому економічних, соціальних і екологічних реформ на шляху до сталого розвитку України.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Програма дій «Порядок денний на XXI століття»: Ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.): Пер. з англ. — 2-ге вид. — К.: Інтелсфера, 2000. — 360 с.
2. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл. - Москва : Академия, 2004 — 788 с.
3. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В 3 т. / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженко, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка; Т.1: Економіка знань – модернізацій ний проект України / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженко, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – 544 с.
4. Глухов В. В. Экономика знаний / В. В. Глухов, С. Б. Коробко, Т. В. Маринина. - СПб.: Питер, 2003 – 528 с.
5. [Давенпорт П. Канадские университеты и «экономика знаний»](#)/ П. Давенпорт // Вестник Финансовой академии. - 2000. - N 1. - С. 40 - 45.
6. Drucker P. F. The new society of organisations / P. F. Drucker // Harvard Business Review. September-October, 1992. – P. 95 – 104.
7. Иноземцев В. Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: учебное пособие для студентов экон. направлений и специальностей / В. Л. Иноземцев. – Москва : Логос, 2000. – 302 с.
8. Клейнер Г. Б. Становление общества знаний в России: социально-экономические аспекты / Г. Б. Клейнер // Общественные науки и современность. - 2005. - N 3. – 56 - 69. 16. Макаров В.Л. Контуры экономики знаний / В. Л. Макаров // Экономист. - 2003. - N 3. - С.3 - 15.
9. Machlup F. The production and distribution of knowledge in the United States / F. Machlup. – Princeton: Princeton University Press, 1962. – 416 p.
10. Мельник Л. Г. Информационная экономика / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
11. Мильнер Б.З. Управление знаниями в современной экономике: Научный доклад / Б. З. Мильнер. — М.: Институт экономики РАН, 2008. — 76 с.
12. Romer P.M. The Knowledge Economy. An Interview with Paul M. Romer. By Joel Kurtzman // Strategy + business. – November 20, 2001.
13. Степанова Т. Е. Экономика знаний: методологический аспект / Т. Е. Степанова. - Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 2004. – 128 с.
14. Toffler A. Power Shift. Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century / A. Toffler - N.Y., 1990. - 601 p.
15. Широкова Г. В. Создание «обучающихся организаций» в новом «обществе знаний» // Вестник СПбГУ. – 2004. – Серия 8.- Вып.1 (№8). – С. 87 – 96.
16. Ковылин Д. М. Место, роль и структура организационного знания в теории управления знаниями / Д. М. Ковылин, Э. Б. Воронова // Российское предпринимательство. — 2011. — № 8 Вып. 2 (190), — с. 27-32.
17. Дудяшова В. П. Понятие и структура организационных знаний / В. П. Дудяшова, Н. А. Кипень, Е. В. Сизых // Вестник Костромского государственного технологического университета. – 2010. - № 24. – С. 119 – 122.
18. Общество знания: от идеи к практике. Коллективная монография в 3х частях. Часть 1. Основные контуры концепции общества знания. / Под ред. В.В. Васильковой, Л.А. Вербицкой. – СПб.: Скифия-принт, 2008. – 248 с.
19. Бобрышев С. Управление организационным знанием как стратегическим активом [Электронный ресурс]/С. Бобрышев. – Режим доступа: URL: <http://www.cfin.ru>.

## **ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ КАК МЕХАНИЗМ ПЕРЕХОДА К НОВОМУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ УКЛАДУ**

*С.Н. Орлов, д.э.н., О.И. Печоник, к.э.н.*

Курганский филиал Института экономики Уральского отделения  
Российской академии наук, г. Курган, Россия

Сегодня среди причин экономического кризиса доминирует его финансовый аспект. Увлечение финансовыми спекуляциями, по мнению специалистов, привело к непропорциональному перетоку капитала в финансовый сектор и его оттоку из реального сектора экономики. Результатом этого явилось свертывание производства, сокращение рабочих мест, доходов наемных работников и, как следствие, потеря устойчивости в развитии экономики. При этом в числе причин кризиса недооценивается технологический аспект.

Мы полагаем, что проблема формирования экономического кризиса лежит именно в сфере технологий. Накопленные сегодня знания позволяют предположить, что экономический кризис возникает в период между осознанием необходимости отказа от действующего технологического уклада и осуществления поворота общества к освоению нового. При этом экономический кризис может являться одновременно «окном возможностей», предпосылкой к мобилизации внутренних и привлечению внешних ресурсов для совершения кардинальных структурных реформ всех социально-экономических систем.

Для того чтобы вывести стагнирующую экономику на стадию устойчивого роста в условиях глобальной конкуренции, необходимо развивать экономические системы, базирующиеся на использовании совокупности технологий нового, 6-го ТУ. Очевидно, что для этого необходимо сформировать среду для развития высокотехнологичного производства.

Главный вектор движения России к новым технологическим укладам – рост 5-го и переход к 6-му технологическому укладу – реально может быть осуществлен, если формы этого движения будут соответствовать особенностям технологического и экономического развития страны. Поскольку отправной точкой и одновременно результатом любых происходящих в обществе изменений является человек следует, в первую очередь, по-иному взглянуть на сферу духовного производства – как на ключевую,

решающую в любых социально-экономических процессах – и сосредоточить внимание и усилия на исследовании характерных для нее процессов и закономерностей. Это означает объективную необходимость смены современного, «заточенного» на максимизацию прибыли финансового механизма на новый, способный обеспечить приоритет духовного производства в едином экономическом поле. Другими словами, требуется смена целей экономического развития – с максимизации прибыли на создание творческой личности, что является одним из главных принципов экономики знаний. Поэтому практическим механизмом смены технологического уклада (перехода к 5-6 технологическому укладу) и выхода из кризиса, предлагается рассматривать концепцию формирования экономики знаний.

В нашей страны многие научные экономические школы занимаются исследованиями формирования экономики знаний. Значительный вклад в разработку этой проблемы внесли: Российская Академия Наук (РАН), Российская академия государственной службы при Президенте РФ, школа экономистов московского государственного университета, школа Экономистов Уральского отделения Российской Академии Наук, Институт экономики, школа экономистов Российской Академии Наук Новосибирского отделения, Институт экономики и др. Большая работа проводится во всех институтах экономики Российской Академии Наук. Особое внимание и результативность исследованию наблюдаются в школе экономистов Уральского института Экономики Российской Академии Наук. В 90-х годах прошлого столетия особое внимание уделялось изучению проблемы системы национальных счетов, которую возглавил директор института чл-кор. РАН А.И.Татаркин. После Постановления Президиума Российской Академии Наук «Об утверждении основных направлений фундаментальных исследований» А.И.Татаркин возглавил разработку нового направления в экономической науке – теоретические проблемы становления «экономики знаний». Под его руководством разработано ряд научных исследований, издано ряд книг, в которых рассматриваются теоретические и практические проблемы становления «экономики знаний». Защищена докторская диссертация «Теоретические основы и методологические подходы к формированию экономики знаний в регионе», подготовленную

под руководством акад. РАН А.И.Татаркина, сотрудником Института Е.В.Пилипенко. Издана книга А.И.Татаркина, Е.В.Пилипенко «Экономика знаний» (проблемы теории и методологии), изданы ряд научных докладов по данной теме. В этих и других работах получили довольно полные исследования по теоретическим, методологическим и практическим проблемам формирования экономики знаний как общие основы, так и региональные аспекты.

Естественно, возникает вопрос, в чем же отличие экономики знаний от традиционной экономики. Отмечается три главных особенности:

Во-первых, целями. Если традиционная экономика ставит целью получение максимальной прибыли на вложенный капитал, то цель экономики знаний – формирование творческой личности как самоцель.

Во-вторых, созданием и использованием средств производства, в традиционной экономике – максимальная эксплуатация всех факторов производства: природы, техники, человека. В экономике знаний – создание и эффективное использование новых знаний во взаимодействии с природой и обществом.

В-третьих, результат деятельности, в традиционной экономике – создание общества на принципах личной выгоды и корыстного интереса, приводящие к его имущественному расслоению, войнам, коррупции, нищете, терроризму. Человек подчинен задачам развития экономики. В экономике знаний устойчивое развитие целостной системы природа-общество-человек на основе принципов справедливости. Экономика подчинена задачам развития человека.

Экономика знаний устраняет принцип не справедливого распределения создаваемого богатства, избавляет от господства корыстного интереса в экономике капитализма, снимает природу порождения как международных кризисов так и частных. Тому пример бывший СССР, не знавший кризисных явлений и Китайская народная республика – вот уже 30 лет развивается по 8-10% в год, строя социализм с китайской спецификой [4].

Формирование экономики знаний рассматривается как объективная, жизненная необходимость, объясняющаяся невозможностью удовлетворить возрастающие общественные потребности с применением прежних методов и ресурсов

производства в шестом технологическом укладе. Противоречие между возрастающими потребностями населения и убывающими ресурсами устраняется за счет все более глубокого познания законов природы и умения их использовать, что позволяет с успехом компенсировать недостаток естественных ресурсов ресурсами искусственными. Единственным ресурсом, в принципе не имеющем ограничений и неисчерпаемым, и способным, в силу этого, обеспечить устойчивость всей социально-экономической системе, являются знания. Именно поэтому экономика знаний рассматривается как, фактически, безальтернативный вариант достижения устойчивого развития, объективно требующий изучения и выработки практических механизмов реализации.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: ВладДар, 1993.
2. Обсуждение доклада академика РАН В.Л. Макарова «Экономика знаний: уроки для России» на научной сессии общего собрания РАН 19.12.02 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vivovoco.rls.ru/VV/JOURNAL/VRAN/SESSION/VRAN5.HTM>.
3. Пилипенко Е.В. Теоретические основы и методологические подходы к формированию экономики знаний в регионе: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2007.
4. Татаркин А.И., Пилипенко Е.В. Экономика знаний: проблемы теории и методологии. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2007. - 284 с.

## **КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

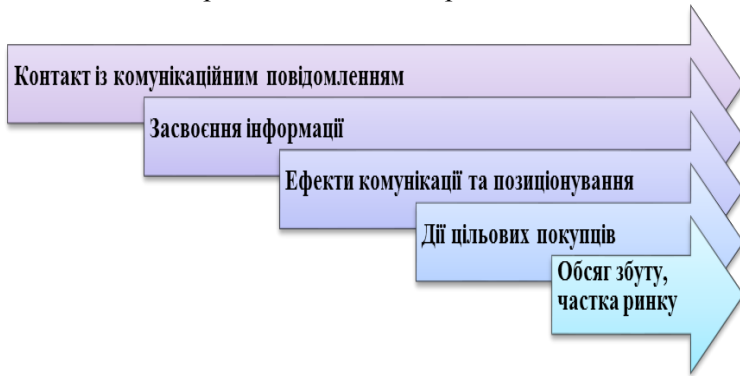
*С.П. Усик, доц. кафедри маркетингу*

Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна

Контроль за впровадженням маркетингових комунікацій, аналіз поточних результатів і оцінка їх ефективності – це невід’ємна стадія процесу планування комунікацій. Контроль за маркетинговими комунікаціями не є обов’язковою процедурою, і у більшості випадків компанії не контролюють процес комунікацій. Замість цього менеджери аналізують показники збуту продукції до початку і впродовж усієї комунікаційної кампанії і потім роблять висновок про те, працюють комунікації або ні. Проте близько половини усіх комунікаційних кампаній не призводять до явного, того, що піддається вимірюванню, збільшенню обсягів збуту. Якщо



не стежити за ходом кампанії, то можна отримати такий результат, коли вживати заходи для виправлення ситуації буде запізно. Процес контролю за комунікаційною кампанією включає вимірювання певних показників протягом кампанії – рис. 1.



*Рис. 1 - Процес контролю комунікаційної кампанії*

Розглянемо більш детально кожен складову процесу контролю.

1) Дослідження контактів пов'язане з вимірами комунікаційної потужності засобу комунікацій, яку згодом можна буде співвіднести з обсягами збуту або іншими показниками. Виміряти потужність засобу можна по-різному: від загальної оцінки витрат на маркетингові комунікації, їх розміру в грошовому виразі і сукупної кількості комунікаційних оголошень, необхідного для досягнення бажаного рівня обізнаності (GRP), до оцінки охоплення при мінімальній ефективній частоті повторів комунікаційного звернення (ефективне охоплення).

Сукупна кількість оголошень, розміщених за певний період часу, також є валовою оцінкою контакту з комунікаційним повідомленням. Показник GRP не враховує число контактів окремих споживачів і є простим підрахунком необхідної кількості контактів (нерідко повторних) аудиторії з комунікаційним зверненням.

Показник GRP можна зіставити із загальним обсягом витрат на маркетингові комунікації (GRP на грошову одиницю за цей період часу). Їх співвідношення показує, чи ефективно витрачаються фінансові кошти. Чим вище значення, тим дешевше обходиться кожен контакт з комунікаційним зверненням.

Важливим показником при дослідженні контакту з

комунікаційним зверненням є ефективний охват – охоплення цільової аудиторії при мінімально ефективній частоті виходу звернення і найбільш точна оцінка контактів із ним. Для виміру ефективного охоплення безпосередньо оцінюють число контактів з різними засобами маркетингових комунікацій (пряме поєднання), або вимірюють частоту пізнавання комунікацій. Мінімальна ефективна частота розраховується для кожного комунікаційного циклу, проте охоплення при цій мінімальній частоті – це показник, який можна перерахувати для будь-якого періоду, використаного для інших контрольних вимірів.

2) Дослідження якості засвоєння інформації. Обробка інформації складається з аналізу реакцій споживача на комунікаційне звернення: уваги, запам'ятовування, емоційних реакцій і прийняття. Проте під час комунікаційної кампанії увага і реакція вимірюються непрямими способами (оскільки безпосередньо при контакті споживача з комунікаційним зверненням провести оцінку неможливо). Дослідження проводяться за наступними критеріями: оцінка впізнання звернення; згадування звернень за марками; згадування звернень за товарними категоріями.

3) Ефекти комунікації та позиціонування – це зміни в поведінці одержувача, які відбуваються внаслідок передачі повідомлення. Існують три основні типи ефектів комунікації: зміни в знаннях одержувача; зміни установок одержувача; зміни явної поведінки одержувача комунікаційного повідомлення.

Ці три типи змін зазвичай відбуваються у вказаній вище послідовності, тобто зміна в знаннях зазвичай передуює зміні установок, яка у свою чергу відбувається раніше зміні явної поведінки. Зміни поведінки зумовлюють відповідні дії цільових покупців.

4) Дослідження дій цільових покупців є особливо важливими при проведенні комунікаційних заходів з тієї причини, що саме від їх поведінки відносно товару після контакту із комунікаційним зверненням і поведінки на ринку взагалі залежить те, яким курсом слід направити комунікації надалі і який ефект від них можна чекати у результаті. Якщо комунікаційна кампанія успішно реалізується, то «внутрішні» цільові аудиторії, лояльні споживачі марки і прихильні непостійні споживачі повинні залишатися у своїх групах. В той же час покупці, що відносилися до «зовнішніх»

цільових аудиторій повинні перейти в розряд «внутрішніх». Нові користувачі повинні перетворитися на постійних користувачів, прибічників конкретної марки, а не залишатися новачками.

5) Вимірювання обсягів продажу і частки ринку – ці показники постійно змінюються в процесі комунікаційної кампанії, тому найбільш «свіжі» дані просто потрібні для продовження заходів і майбутнього аналізу. Слід зазначити, що частка ринку може зменшитися, скажімо, через активні і наступальні дії конкурентів, що почалися, або унаслідок раптових змін в поведінці споживачів під впливом яких-небудь чинників мікросередовища – подібні негативні зміни не мають бути несподіваними для керівництва фірми, і ситуація повинна змінюватися виключно в позитивну сторону – збільшення обсягів продажу і частки ринку.

6) Прибуток за результатами проведення комунікаційної кампанії є одним з найцінніших показників ефективності маркетингових комунікацій. Відстеження комунікаційної кампанії вимагає значної кількості фінансових коштів. Необхідно провести попереднє, або контрольне, дослідження, якщо воно не проводилось при розробці комунікаційної стратегії. Потім, вже при проведенні кампанії, проводяться одна або декілька «хвиль» досліджень, результати яких порівнюють з «контрольними». Таким чином, здійснюється спостереження за ефективністю маркетингових комунікацій. Вартість кожного поточного дослідження залежить від поставлених цілей опитування, розміру вибірки, обсягу анкети, вірогідності здійснення купівлі, але у будь-якому випадку вона залишається досить високою.

На сьогодні у світовій практиці існують два види оцінки ефективності маркетингових комунікацій:

- економічна, або торгова (ефективність дії на продажі);
- комунікативна (ефективність психологічної дії на свідомість людей).

Економічна і комунікативна ефективність маркетингових комунікацій тісно взаємозв'язані, оскільки економічна ефективність безпосередньо залежить від міри психологічної дії на людей. І для підвищення економічної ефективності комунікацій важливо забезпечити її високу комунікативну результативність.

Ефективним можна вважати лише те комунікаційне звернення, яке чинить певну заплановану дію на цільову аудиторію, тобто яке здатне:

- сприйматися цільовою аудиторією позитивно;
- притягнути увагу;
- залишитися в пам'яті споживача;
- переконати споживача в достоїнствах об'єкту комунікацій (змінити відношення до нього);
- підштовхнути до певних дій (відправити купон за вказаною адресою, взяти участь в розіграві, спробувати продукт, зробити покупку).

Відповідно, оцінка комунікативної ефективності включає наступні складові: визначення того, як сприймається комунікаційне звернення (позитивно або негативно), міри привернення уваги, міри запам'ятовування, міри переконання, здатності довести до певних дій (найголовніше – до купівлі). Економічна ефективність вимірюється змінами товарообігу об'єкту комунікацій, обсягів виручки та прибутку підприємства.

Контроль та оцінка ефективності комунікаційної кампанії є завершальними етапами у процесі розробки та реалізації комунікаційної кампанії. Безперервний контроль дозволяє вчасно виявляти недоліки, дещо змінювати для отримання кращого результату. А оцінка ефективності необхідна для порівняння показників з показниками попередніх комунікаційних кампаній, з показниками конкурентів, з показниками провідних кампаній ринку.

## **ВИХІДНІ ПЕРЕДУМОВИ ПРОЦЕСНО-СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Т.Б. Хлевицька, к.е.н.*

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна

Ефективне забезпечення певного рівня економічної безпеки підприємства, достатнього для його довготривалого сталого розвитку, потребує свідомих цілеспрямованих зусиль усіх учасників господарського процесу. Ці зусилля передбачають управління економічними, організаційними, технологічними та інформаційними процесами як єдиним цілим, що зумовлює утворення й трансформацію відповідних потоків, систем і ланцюгів з урахуванням змін ринкової кон'юнктури та внутрішньої динаміки.

Забезпечення економічної безпеки вимагає інтеграції окремих взаємозалежних елементів в єдиний процес з метою запобігання нерациональних витрат матеріальних та інших видів ресурсів, та врешті решт, спроможності функціонувати та розвиватися. Але на сьогодні економічні механізми управління підприємством зосереджені переважно на процесах, що відбуваються в середині підприємства, недооцінюючи необхідність орієнтації на врахування й зовнішніх чинників.

Тому, розглядаючи економічну безпеку як статичну та динамічну характеристику підприємства, важливим стає визначення сутності економічних потоків, поточкових процесів та їхнього потенціалу у забезпеченні економічної безпеки підприємства як запоруки сталого розвитку. Поняття «процес» стало ключовим у сучасній теорії і практиці управління бізнесом. Згідно Державного стандарту України ISO 9000/2001 «Система управління якістю. Основні положення та словник» процес визначається як сукупність взаємопов'язаних або взаємовпливаючих видів діяльності, для здійснення яких використовуються певні ресурси для перетворення «входів» на «виходи» [1].

З поняттям «процес» дуже тісно пов'язане поняття «потік» [2, с.213], які в окремих літературних джерелах ототожнюються. Виходячи з визначення процесу як послідовної, безперервної зміни станів або моментів розвитку будь-чого [3], а потоку – як

безперервного руху великої кількості чого-небудь, що характеризується напрямками у кожній своїй точці [3], стає доцільним з'ясування підпорядкованості та зв'язку цих понять.

Поза сумнівом, зміна станів розвитку підприємства, будучи послідовною та безперечною, за своєю суттю є процесом. Разом з тим, рух цих станів та наявність у кожному стані певного напрямку руху створюють потік станів або визначають напрям розвитку підприємства. Отже, ототожнення понять «процес» і «потік» вважаємо неправомірним, адже, потік виникає в результаті просторово-часової послідовності моментів, зміна яких відбувається через здійснення певних процесів. Водночас слід вказати на те, що окремі процеси, маючи цільову або функціональну єдність, також можуть утворювати потоки, надаючи останнім окремі своє властивості.

Потік у загальному розумінні виступає величиною, яка вимірюється в русі за певний період часу як частка від ділення обсягу потоку на час його руху («обсяг, розділений на час») [4, с.119]. Під економічним потоком слід розуміти сукупність відносно однорідних елементів, в основі руху яких лежать задані параметри економічної системи, які визначають просторове переміщення елементів з джерела виникнення до місця споживання.

Системність полягає в розгляді процесів та елементів системи як взаємозалежних і взаємодіючих при досягненні поставлених цілей функціонування системи. Не викликає заперечень тлумачення сутності системного підходу до управління, яке полягає в тому, що при вивченні будь-якого складного об'єкта або процесу в першу чергу виявляються й аналізуються найбільш характерні для них системні аспекти, які визначають їхнє функціонування та розвиток [5, с.23].

Системно-комплексний підхід до об'єкта управління охоплює взаємодію основних його елементів. Результатом реалізації системного підходу до забезпечення економічної безпеки має стати визначення параметрів функціонування підприємства та одержання цілісних його характеристик як відкритої системи з розгалуженими зовнішніми та внутрішніми зв'язками.

Кінцевою метою функціонування підприємства як економічної мікросистеми є отримання економічного ефекту шляхом найповнішого задоволення потреб споживачів згідно їх вимог до кількості та якості продукту. Така мета досягається через узгодження поточкових процесів в кожній із функціональних підсистем із стратегічним баченням підприємства та з особливостями зовнішнього середовища.

Сутність і структура кожної окремої підсистеми економічної безпеки визначається тими функціями, які в ній виконуються. У ході виконання цих функцій підприємницька система вирішує завдання довготривалого сталого розвитку з урахуванням динаміки параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Усі функції підприємства взаємопов'язані між собою в єдиній системі, що вимагає застосування системного підходу до управління ними. Функціональні підрозділи підприємств утворюють економічні потоки, які швидкістю руху та якістю організації безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства. До таких економічних потоків слід відносити: матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові потоки тощо.

Отже, при забезпеченні економічної безпеки підприємства головну увагу слід приділяти управлінню потоками, процесами та виконанню господарських функцій. Економічні потоки на рівні мікросистем формуються в результаті реалізації сукупністю господарських підрозділів своїх функцій, що забезпечує досягнення загальної мети функціонування економічної системи. Очевидно, що управління економічною безпекою як кінцевим результатом функціонування підприємств та вихідною умовою його сталого розвитку потребує і процесного і системного підходів до формування механізмів її забезпечення на усіх рівнях.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Державний стандарт України «Система управління якістю. Основні положення та словник» (ISO9000/2000, IDT). - К.: Держстандарт України, 2001. - 40 с.
2. Репин В. В. Бизнес-процессы компании. Построение, анализ, регламентация. – М. «Олимп-бизнес», 2009. – 286 с.
3. <http://ru.wikipedia.org/wiki>
4. Афанасенко И. Д. Коммерческая логистика: учебник для вузов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
5. Анфилатов В. С. Системный анализ в управлении: Учебное пособие / В.С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А.А. Кукушкин. - М.: Финансы и статистика, 2009. – 368 с.

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНОГО МЕТОДУ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*А.В. Холодницька, к.е.н., доцент*

Чернігівський національний технологічний університет,  
м. Чернігів, Україна

У відкритій економічній системі підприємницька діяльність потребує постійної модернізації методів управління, хоча кожен суб'єкт господарювання обирає свій стиль і методи менеджменту та керується власними принципами у прийнятті управлінських рішень.

Ситуація в аграрному бізнесі змінюється надто швидко і потребує новітніх підходів до управління підприємствами, виходячи з кон'юнктури ринку, маркетингових особливостей, рівня конкурентоспроможності продукції. Одним із таких новітніх методів менеджменту, що допоможе своєчасно реагувати на всі ці зміни в сучасних умовах, є бюджетний метод.

Значний внесок у розробку теоретичних та прикладних аспектів бюджетування, яке має стати основою бюджетного методу управління на підприємстві, зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: Аньшин В.М. [1], Бочаров В.В. [2], Вініченко М.М. [3], Дж. Обер Кріє [4], Ібатуллін Ш.І. [5], Корецький М. [6], Онищенко С.В. [7], Стецюк П.А. [8] та багато інших.

Бюджетний метод управління – це сукупність прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, що синтезує як функції управління, так і економічні важелі та інструменти, які спрямовані на порівняння витрат і результатів та забезпечують оптимізацію прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення поставлених цілей підприємства.

Для того, щоб бюджетний метод управління був дієвим, необхідно створити такі економічні умови, які б давали змогу виконувати бюджети не шляхом адміністративного тиску, а завдяки економічній зацікавленості всіх працівників, що задіяні у їх виконанні.

За умов невизначеності бізнес-середовища бюджетний метод управління набуває особливої актуальності, оскільки він поєднує в собі всі головні функції управління: планування, організацію, мотивацію, аналіз та контроль. Однак, невід'ємними складовими переходу підприємств на бюджетний метод управління є розробка



системи бюджетів, сам процес бюджетування, а також контролінг всіх напрямків діяльності підприємства.

Як показує досвід, перехід на бюджетний метод управління практично завжди зіштовхується з методичними та організаційними проблемами. Це пов'язано з тим, що впровадження основоположної його складової-системи бюджетування – є дуже трудомістким процесом та може тривати місяцями і навіть роками. Крім тимчасових витрат це ще вимагає і наявності висококваліфікованих фахівців з бюджетування та комп'ютерних технологій, без яких цей процес здійснити складно.

Узагальнивши наукові погляди та зробивши власні висновки, вважаємо, що вирішальне призначення бюджетного методу управління полягає у:

1. Розробці системи координат для бізнесу, інформаційної бази для фінансового аналізу та фінансового менеджменту, перехід системи планування від натуральних до вартісних фінансових показників, підвищення якості та дієвості управлінських рішень.

2. Підвищенні ефективності всіх видів ресурсів підприємства та підвищенні відповідальності працівників за надані ним у використання активи.

3. Створенні можливостей для оцінки інвестиційної привабливості окремих проектів, які впроваджує або планує здійснювати у майбутньому підприємство.

4. Підвищенні обґрунтованості надання фінансових та не фінансових ресурсів за окремими напрямками та видами господарської діяльності, точніше визначення інвестиційної політики та напрямів реструктуризації підприємства.

5. Перетворенні підприємства на „фінансово-прозоре”.

6. Підвищенні фінансової дисципліни у нерозривному взаємозв'язку з стимулюванням ефективної праці структурних підрозділів підприємства та окремих його працівників.

7. Здійсненні постійного моніторингу фінансової ефективності окремих видів господарської діяльності і структурних підрозділів.

8. Контролі за змінами фінансової ситуації на підприємстві, підвищенні фінансової стійкості і покращенні фінансового стану як підприємства в цілому, так і окремих його структурних підрозділів.

За результатами проведених досліджень щодо можливостей переходу сільськогосподарських підприємств Чернігівської області на бюджетний метод управління сформовано організаційно-економічний

механізм використання бюджетного методу управління (рис.1).

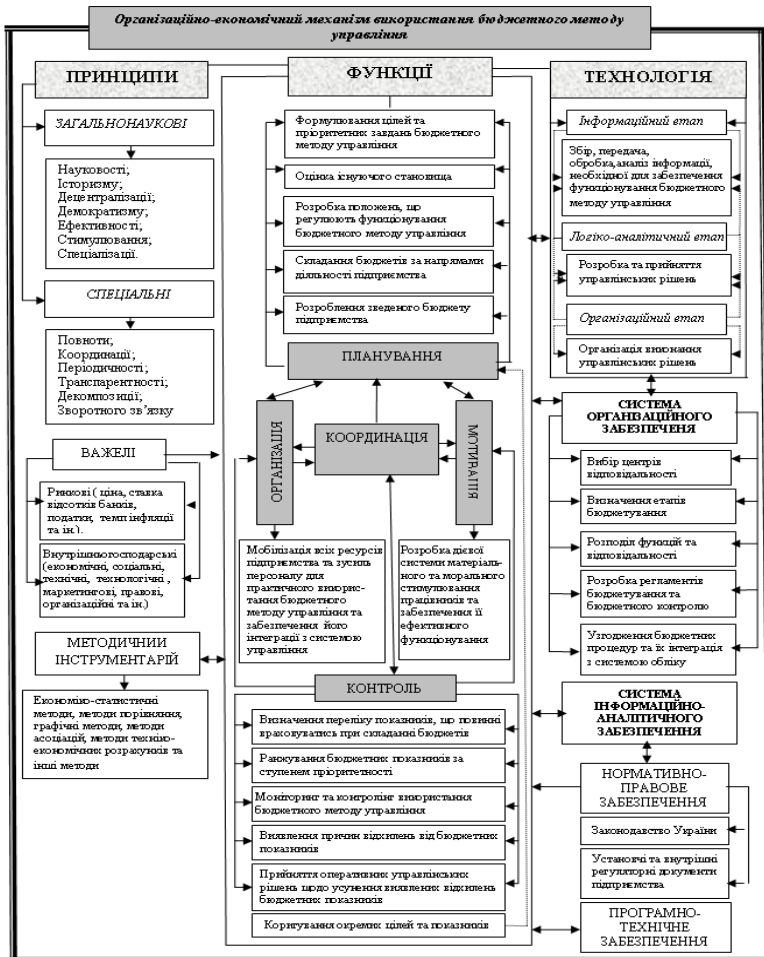


Рисунок 1 - Організаційно-економічний механізм використання бюджетного методу управління сільськогосподарськими підприємствами.

Ефективність застосування бюджетного методу управління може бути визначена співвідношенням отриманого ефекту ( $E_k$ ) до сукупних витрат на його запровадження ( $B$ ). Оптимальні умови застосування бюджетного методу управління можна продемонструвати у вигляді тотожності:

$$E_{bm} = E_k / B \rightarrow \max \quad (1)$$

Тому, оптимальним буде такий варіант бюджетного методу

управління, який сільськогосподарське підприємство може запровадити з найменшими затратами, і забезпечує високу результативність.

Запропонований організаційно-економічний механізм використання бюджетного методу управління дасть змогу підприємствам досягти покращення оперативного управління, забезпечити збалансованість надходження і витрачання коштів, збільшити обсяги продажу та оптимізувати структуру витрат підприємств, поліпшити управління борговими зобов'язаннями, оптимізувати структуру заборгованості, створити надійне підґрунтя для оцінки роботи всіх структурних підрозділів суб'єкта господарювання, а також фінансового стану підприємства в цілому, створить ефективне підґрунтя для швидкого реагування на зміни у бізнес-середовищі

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Аньшин В. М. Бюджетирование в компании. Современные технологии постановки и развития: [учеб. пособие для подгот. управления персонала по программам MBA] / В. М. Аньшин, И. Н. Царьков, А. Ю. Яковлева / – Институт технологий управления и инвестирования. — М. : Дело, 2005. — 238с.
2. Бочаров В.В. Корпоративные финансы: Управление капиталом. Планирование инвестиций. Бюджетирование / В. В. Бочаров, В. Е. Леонтьев, — Питер: СПб, 2004. — 591 с.
3. Вініченко М. М. Технологія бюджетування як засіб управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Національна металургійна академія України / М. М. Вініченко. — Д., 2005. — 17 с.
4. Дж. Обэр Крие Управление предприятием / Дж. Обэр Крие ; под ред Зайцева Н., М. : Бизнес-информ, 1997. – 253 с.
5. Ібатуллін Ш.І. Реформування системи управління фінансами та постановка системи бюджетного управління на підприємстві [Електронний ресурс] / Ш. І. Ібатуллін . – Режим доступу: <http://magazine.faaf.org.ua/content/view/67/35>
6. Корецький М. Роль, функції та процедури бюджетування в управлінні суб'єктами господарювання / М. Корецький, О. Монтецька // Економічний аналіз. – Вип. 2(18). – 2008. – С. 225-228
7. Онищенко С. В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С. В. Онищенко // Фінанси України. - 2009. - № 4, С. 45-50.
8. Стецюк П. А. Теоретичні основи бюджетного планування сільськогосподарських підприємств / П. А. Стецюк // Економіка АПК. – 2007. – № 5. – С. 109-114
9. Холодницька А. В. Модель функціонування сільськогосподарського підприємства з використанням бюджетного методу управління / А. В. Холодницька // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Вип. 125. - Харків: ХНТУСГ. – 2012.- С. 291-296

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ

*Г.А. Мішеніна, к.е.н.*

Сумський державний університет, м. Суми, Україна

Сучасний економічний простір України та організаційно-правові умови існування муніципальних систем вимагають від органів місцевого самоврядування відповідальності за розвиток адміністративно-територіальних утворень. Відсутність єдиного загальнодержавного підходу щодо управління соціально-економічними системами муніципальних утворень країни створює умови розрізненого розвитку конкретних територіальних одиниць. Основною причиною такої ситуації є відсутність системи управління, що забезпечує сталий розвиток соціально-економічних муніципальних систем. Необхідність вирішення зазначених питань зростає в періоди зміни циклів у розвитку, оцінки можливих результатів реформ, реконструкції суспільних структур, територіальної організації, що останнім часом і спостерігається.

Під сталістю муніципального утворення слід розуміти існування муніципальної системи перерозподілу ресурсів, з метою забезпечення гідного рівня життєдіяльності місцевого співтовариства та організації стійких соціально-економічних відносин суб'єктів територіального управління та господарювання на даний час, і на перспективу. Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що питання переходу до стійкого розвитку на муніципальному рівні досить не пророблені.

Термін «управління» - широке поняття, що вбирає в себе всі дії і всіх осіб, що приймають рішення; процеси планування, оцінки, реалізації конкретних цільових дій і контролю. У свою чергу, поняття управління в контексті організації соціальних систем одержало назву «соціальне управління», особливістю якого є те, що не залежно від суб'єкта управління об'єктом виступає суспільство або його окрема, але не автономна від цілого частина.

У державному і муніципальному управлінні управлінська діяльність, як відомо, пов'язана із владою, яка може бути досить різною, але перша й відмінна властивість управління полягає в тому, що це - процес цілеспрямованого впливу керуючої системи на

керовану для досягнення її ефективного функціонування й розвитку. Тобто вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставленим суб'єктом управління цілей. Розглядаючи управління муніципальною системою, необхідно відзначити, що цілепокладання - це рух до цілей, визначених місцевим співтовариством, що одержав своє документальне закріплення шляхом реалізації органами місцевої влади своїх повноважень.

Основна мета територіального або муніципального управління визначається основною метою суспільства в цілому як системи більш високого порядку. Якщо вона передбачає створення умов, що забезпечують досягнення високої якості життя громадян, гідного життя для кожної людини, то в соціальних підсистемах більш низького рівня інших головних цілей бути не може, а можуть бути різні методи, строки, етапи досягнення головної мети суспільства в цілому.

Як відомо, основним завданням сталого розвитку проголошується задоволення потреб і прагнень суспільства на основі соціо-еколого-економічного розвитку. Важливо підкреслити, що сталий розвиток вимагає задоволення найбільш важливих для життя потреб всіх людей і надання всім можливості задовольняти свої прагнення до кращого життя рівною мірою. Сталий розвиток носить динамічний характер, являє собою процес змін, у якому масштаби використання природних ресурсів, напрямок капіталовкладень, орієнтація інноваційно-технічного розвитку та інституціональних змін узгоджується з нинішніми та майбутніми потребами.

Підвищення сталості територіальної системи означає підвищення ступеня активного подолання нею несприятливих, у тому числі випадкових, факторів зовнішнього середовища. Вищою формою стійкої організації системи є така, за якої система здатна до: стійкого розвитку, саморегулювання, самоуправління, максимально використовуючи внутрішні та позикові ресурси.

Муніципальне утворення функціонує на основі закону рівноваги, відповідно до якого, через вплив на систему, що змінює будь-яку із умов рівноваги, у ній виникають процеси, що протидіють цій зміні. Принципи самоврядування й самоорганізації муніципальних утворень забезпечують умови збереження стійкості. Удосконалення управління сталістю соціально-економічної системи

вимагає створення: мотивів і гарантій високопродуктивної праці населення; умов на місцевому рівні для екологічного імперативу; системи гарантій науково-обґрунтованого використання природно-ресурсного потенціалу території.

Розглядаючи муніципальне утворення як соціально-економічну систему, відзначимо, що стійкість системи є її внутрішньою властивістю. При ефективних механізмах управління система автоматично може повертатися до заданого стійкого стану при дії на неї дестабілізуючих факторів. При неефективному - система найчастіше не може повернутися в задані параметри розвитку навіть з примусової корекції.

Умови управління сталим розвитком соціально-економічною системою муніципального утворення можуть виглядати в такий спосіб: 1) стійкість відкритої системи досягається тільки при стабільності структури, зв'язків і внутрішніх елементів системи. Зміна одного з елементів до критичного рівня (зміна функцій і цілей існування) приводить до дисбалансу системи, до її переходу в інший не завжди стійкий стан; 2) зміна системних елементів нижчого рівня веде до дестабілізації системних елементів вищого рівня. А саме порушення балансу виробництва та споживання ресурсів території приводить до виснаження сировинно-ресурсної бази території та погіршення можливих перспектив розвитку; 3) фінансовий добробут суб'єктів господарювання території забезпечує приріст якості життя населення території.

Саме якість життя населення на даний час при сталому розвитку території формує перспективу якості життя населення в майбутньому. Процес поліпшення якості життя населення має три найважливіші складові:

1) Здатність забезпечити основні потреби, без яких неможлива життєдіяльність людини (їжа, житло, здоров'я та безпека).

2) Створення умов, що сприяють піднесенню самоповаги людей у результаті формування соціальної, політичної, економічної та інституціональної систем, орієнтованих на повагу людської гідності.

3) Свобода особистості: право на вибір. Концепція свободи особистості містить у собі такі компоненти, як особиста безпека, панування закону, свобода слова, участь у політичному житті суспільства, рівність можливостей.

Тобто управління сталим розвитком муніципального утворення -

це цілеспрямований процес управління соціально-економічною системою муніципального утворення, що забезпечує стабільність зв'язків, елементів і структури системи в цілому в напрямках росту рівня якості життя населення в гармонії з навколишнім природним середовищем. Головним результатом управління сталим розвитком соціально-економічної системи муніципального утворення має стати повноцінна і здорова людина, поліпшення її життя, створення сприятливих умов для гармонізації міжнаціональних і міжконфесійних відносин в усіх сферах життєдіяльності.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Дробенко, Г. О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / Г. О. Дробенко, Р. Л. Брусак, Ю. І. Свірський. - Львів: Сполом, 2001. - 118 с.
2. Коломийчук, В. С. Соціально-економічний розвиток адміністративного району в умовах перехідної економіки / В. С. Коломийчук. – Тернопіль: Укрмедкнига, 2001. – 440 с.
3. Кувшинов М. А. Понятіе управления устойчивым развитием социально-экономической системы муниципального образования / М. А. Кувшинов // Молодой ученый. - 2011. - №7. Т.1. - С. 86-91.
4. Мельник А.Ф. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія / А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський. - Тернопіль: Економічна думка, 2007. - 476 с.

## **ЕТИКА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У НОВІЙ ПАРАДИГМІ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

***Т.В. Бондар***

Сумський державний університет, м. Суми, Україна

Сучасний етап цивілізаційного розвитку характеризується численними протиріччями, які виникають між системою суспільного устрою та фундаментальною основою її існування – екосистемою. Системні протиріччя обумовлюють виникнення антагонізму, який можна подолати тільки шляхом формування нової парадигми суспільного розвитку у глобальному масштабі, спрямованої на досягнення сталого розвитку суспільства та справедливий перерозподіл ресурсів у часі. Такий перерозподіл спрямований на забезпечення достатніх умов для життя наступних поколінь та рівномірне використання асиміляційного потенціалу біосфери.

В. Геєць та А. Гриценко [1, с. 8] стверджують, що поточні заходи не вирішать існуючих проблем, якщо не розробити нову ідеологію та стратегію перебудови суспільства. Необхідно також сформувати у людей розуміння кінцевих цілей перебудови.

З огляду на актуальність обраної теми, метою дослідження є визначення засад та основних складових нової парадигми суспільного розвитку, що включають формування концепції та норм індивідуальної відповідальності, а також її інституційного забезпечення. Об'єктом дослідження виступає система сталого розвитку суспільства. Предметом – світоглядні засади та складові парадигми сталого розвитку суспільства, яка заснована на етиці відповідальності.

Для формування нової парадигми розвитку спершу необхідно визначити основні складові системи сталого розвитку. У цьому контексті важливо розглядати сучасний світ як цілісність та складну єдність [2, с. 19]. Це означає, що світ необхідно розглядати як систему, враховуючи фактор відкритості цієї системи та внутрішні взаємозв'язки і взаємовідносини елементів системи. Впливи зовнішніх факторів розглядаються з огляду на стан та зміну структури системи. Важливо ідентифікувати якомога більшу кількість елементів, зв'язків, взаємодій та потоків у системі. Основними складовими елементами системи суспільного розвитку є такі сфери та підсистеми глобальної соціоприродної системи у їх взаємозв'язку та розвитку: глобальна екосистема, організаційно-економічна, соціальна, інформаційна сфери, техносфера. Для забезпечення сталого розвитку постає необхідність визначення закономірності розвитку соціоприродної системи та врахування кожного з її елементів, зв'язків та взаємодій між ними під час планування суспільного розвитку на будь-якому ієрархічному рівні.

Важливою задачею є визначення основ сталого розвитку. В історичному ракурсі багато вчених розглядали ті чи інші основи розвитку суспільства та пропонували власні парадигми розвитку. Одні вчені схилиються до думки, що основою розвитку є матеріалістичні начала, а інші стверджують, що – це ідеалістичні основи.

Так, Г. Хозін [2, с. 23] розуміє майбутнє людства як гуманістичну цивілізацію і пропонує нову парадигму суспільного розвитку. Ключовим чинником розвитку в умовах нової парадигми є триада філософії гуманізму, політики цілісного світу і високої моральності.

Основою розвитку за К. Марксом є матеріальне начало. Разом з тим, він стверджував, що поступово наближаючись до гуманістичної моральності, людство зможе побудувати цивілізацію гармонії, розуму та щастя.



Нова парадигма суспільного розвитку базується на принципово нових засадах, пов'язаними з новими світоглядними настановами, має відповідну ідеологію, потребує формування нових принципів розвитку. Філософським підґрунтям нової концепції повинна стати теза про те, що фундаментальною основою розвитку є ідеалістична основа, яка набуває в сучасних умовах нового змісту.

Засадами нової парадигми розвитку, на нашу думку, мають стати: 1) усвідомлення місця окремої особистості у глобальній соціоприродній системі; 2) визнання ілюзорності необмеженості потреб соціуму. Формування раціональної системи життєзабезпечення; 3) дослідження основ розвитку суспільства на основі діалектики соціальних та природних начал суспільного прогресу; 4) забезпечення інституційних перетворень у суспільстві, становлення інфраструктури всебічного розвитку особистості, формування нової ідеології суспільства.

У світлі наведених вище засад нової парадигми суспільного розвитку у вищій мірі логічним є синтез постнекласичного наукового знання на основі змістовного наповнення смислу життєдіяльності та господарювання соціуму та перехід до принципів розвитку постіндустріального суспільства.

Важливим питанням у контексті розуміння цілісності світу та засад нової парадигми суспільного розвитку є міждисциплінарні дослідження. З цього приводу Г.С. Хозін [2, с. 19] наводить тезу про необхідність взаємодії технократів та гуманітаріїв, що забезпечить врахування довгострокових результатів господарської діяльності.

Основою реалізації нової парадигми розвитку є формування етики відповідальності, що постає імперативом та інституцією сталого розвитку. У джерелі [3] зазначається, що доцільним стає становлення глобального етосу – нової етичної інфраструктури, яка набуває практичних форм організації. До таких форм організації, згідно з [4], можна віднести етику відповідальності, що трансформується, зокрема, у відповідальність суб'єктів економічної діяльності за стан навколишнього середовища.

Яковенко Т. [5, с. 106] вважає, що сталий розвиток суспільства можливий за умови, «...якщо буде припинено підкорення природи, а замість нього постане планування взаємодії людини з природою на засадах нової етики відповідальності».

Основними складовими нової парадигми є концепція індивідуальної відповідальності за результати будь-якої діяльності

чи окремих дій, встановлення нормативних основ відповідальності та інституційних засад її реалізації. Концепція індивідуальної відповідальності є основою формування нової ідеології суспільства. В основу формування концепції індивідуальної відповідальності має бути покладена теза про те, що будь-яка дія має свої наслідки, які через системні зв'язки необхідно враховувати з позицій простору і часу. Врахування з позицій простору означає аналіз впливу індивідуальних дій чи діяльності в цілому на якомога більшу кількість компонентів соціоприродної системи. Врахування з позицій часу означає передбачення характеру та результатів впливу дій та діяльності у часі на компоненти глобальної соціоприродної системи та у цілому на систему. Ось чому спершу необхідно сформувати нову наукову картину світу на основі системної та синергетичної методологій розвитку, які характеризують постнекласичний етап розвитку науки. Нова наукова картина світу дозволить визначити складові, закономірності та механізми розвитку.

Наступним етапом є формування нової парадигми суспільного розвитку. Зміна парадигми звичайно супроводжується науковими революціями. Тому становлення нової парадигми суспільного розвитку вимагає трансформації системи наукових знань. На цьому етапі формуються вимоги щодо забезпечення системності розвитку та концепція етики відповідальності. Етика відповідальності передбачає формування норм індивідуальної відповідальності у контексті забезпечення сталого розвитку. Постає важливе і складне завдання формування системи норм та правил відповідальної поведінки. Наступним етапом є доведення до суспільної свідомості світ-системного бачення та формування нової ідеології, що є надзвичайно складним завданням без необхідних змін світоглядних основ функціонування суспільства. У цьому контексті важливим завданням є становлення інфраструктури всебічного розвитку особистості. Процес зміни суспільної свідомості є складним і тривалим процесом, що є важливим для реалізації засад сталого суспільного розвитку.

Важливим етапом є формування практичних форм реалізації етики відповідальності, що означає її інституціоналізацію. Інституціоналізація етики відповідальності означає подальше формування норм та правил відповідальної поведінки кожної особистості та суб'єкта тієї чи іншої діяльності, їх законодавче

закріплення, а також створення інституту етики відповідальності. Інститут етики відповідальності передбачає формування та виконання етики відповідальності, а також організаційні основи забезпечення контролю за дотриманням норм індивідуальної та суспільної відповідальності.

Таким чином, зміна світогляду, формування нової парадигми суспільного розвитку та інституціоналізація етики відповідальності покликані забезпечити сталий розвиток суспільства у довгостроковій перспективі.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Герц В., Гриценко А. Экономика и общество: непознанные грани взаимодействия (Размышления над прочитанным) / В. Герц, А. Гриценко // Экономика Украины. – №3. – 2012. – С. 4-24
2. Хозин Г.С. Призыв к «беспошадному дровосеку» / Г.С. Хозин // Наука и человечество: [доступно и точно о главном в мировой науке]. – [Международный ежегодник]; редкол. А.А. Логунов и др. – М.: Знание, 1991. – 400с. – С. 17 – 23
3. Шайгородський Ю. Глобалізація як універсалізація світу: міф чи реальна загроза національним ідентифікаціям. – Наукові записки / редкол. Ю.А. Левенець (голова) [та ін.] – К., 1997. – С. 91-100
4. Туниця Ю.Ю. Екологічна Конституція Землі. Ідея. Концепція. Проблеми. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2002. – 298с.
5. Яковенко Т. Принцип відповідальності як еко-етичний імператив сталого розвитку / Т. Яковенко // Наука. Релігія. Суспільство. – №4. – 2010. – С. 102-106

## **МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ**

*Л.В. Боярчук*

Чернігівський державний інститут економіки і управління,  
м. Чернігів, Україна

Основою управління персоналом залишається система матеріального стимулювання працівників, що дозволяє значно підвищити кінцеві результати трудової діяльності.

Стимулювання праці – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення власних цілей чи цілей організації. Стимулювання потрібне для ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень.

Стимулювання може мати таку форму:

- матеріальну (заробітна плата, надбавки, доплати, цінні подарунки, участь в прибутках та інше).

- моральну (грамоти, медалі, похвала, підвищення по посаді та інше).

Матеріальне стимулювання праці - це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом (рис. 1).



*Рисунок 1- Зміст матеріального стимулювання праці*

Етапи розробки системи матеріального стимулювання праці робітників повинні складатися з:

- вибору форм та систем організації заробітної плати;
- обґрунтування тарифних ставок та окладів;
- формування системи додаткового стимулювання праці.

Система додаткового стимулювання працівників розробляється з метою посилення трудової мотивації персоналу. Вона включає в себе наступні інструменти стимулювання:

- 1) систему преміювання за поточні результати господарської діяльності та окремі досягнення;
- 2) доплати та надбавки;
- 3) одноразові заохочення за результати праці;
- 4) систему участі найманих робітників у прибутках та капіталі підприємства;
- 5) інші соціальні виплати та пільги.

Фактори, які визначають систему матеріальних стимулів праці поділяють на:

1. Соціально-психологічні (співвідношення у заробітній платі різних груп працівників, структура заробітної плати різних груп працівників).

2. Економічні (джерела матеріального стимулювання, розміри заробітної плати працівників).

3. Організаційні (тарифна система і схеми посадових окладів, форми і системи заробітної плати).

Уся сукупність виплат робітникам підприємства, передбачена діючою на підприємстві системою матеріального стимулювання праці, яка становить витрати підприємства на оплату праці, які в свою чергу поділяються на:

- основну заробітну плату;
- додаткову заробітну плату;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Ф. Тейлор стверджував, що: «Люди не працюватимуть з максимумом зусиль, якщо не забезпечити їм щедрої та гарантованої винагороди. З іншого ж боку, для блага самих же робітників так само шкідливо їм переплачувати, як і недоплачувати. У разі надмірної оплати багато хто почне працювати не в повну силу й стане більш або менш недбалим й марнотратним».

В ринкових умовах різко підсилюється залежність оплати індивідуальної праці від показників роботи підприємства, у зв'язку із чим тариф, безпосередньо не пов'язаний з результатами праці працівника, багато в чому губить своє значення.

Доплатам властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання, вони є формою винагороди за додаткові результати праці, за ефект отриманий на конкретній ділянці. Але їх одержують лише ті, хто бере участь у досягненні додаткових результатів праці, додаткового економічного ефекту. Доплати на відміну від тарифу не є обов'язковим і постійним елементом заробітної плати. Вони розглядаються як самостійний елемент заробітної плати й займають проміжне положення між тарифною ставкою й преміальними виплатами.

Умовою отримання винагороди є обов'язкова оцінка своєчасності та якості виконання відповідних завдань. В разі порушення цих умов робітник позбавляється винагороди частково або повністю в залежності від того, якими є наслідки порушення цих умов.

До таких показників можуть належати: перевиконання норм

оранки та механізованої обробки посівів; підвищення приросту тварин; збереження молодняку різних тварин та птахів; підвищення урожайності та виходу товарної продукції; використання нормативної вантажності автомобілів; підвищення продуктивності використання вантажних автомобілів; наднормативний пробіг автомобілів; дотримання будівельних норм та правил; безаварійна робота; ефективне використання будівельних матеріалів; скорочення простоїв вагонів під завантаженням та розвантаженням, тощо.

Під час великої завантаженості виробництва всі намагаються зробити більше в стислі терміни, тому страждають відносини між людьми, втрачаються зв'язки. Як стверджують Боб Нельсон та Дін Спіцер: “Заохочення – це не тільки панацея від стресу, але і нагорода за досягнення, до якої ми прагнемо. Це найбільший мотиватор для всіх видів продуктивності. Якщо вас хвилює продуктивність, то ви просто зобов'язані думати про заохочення”. Під заохоченням вони розуміють “позитивні наслідки для людини, викликані якоюсь поведінкою або результатом (форма подяки, схвалення або вираження вдячності)”.

При матеріальному стимулюванні проявляються наступні психологічні тенденції:

1) Чим вище цінність і регулярність винагороди, тим вища ефективність роботи працівників.

2) Ефективність праці найманих працівників при затримці винагороди нижча, чим при негайній виплаті.

3) Якщо високі трудові показники з часом перестають винагороджуватися, то ефективність праці працівника поступово повертається до першого значення.

В Україні організація оплати праці є щонайважливішим стимулом, і впливає на виробничий процес вцілому. Посилення залежності оплати праці від кінцевих результатів роботи колективу й кожного працівника, підвищення її стимулюючої ролі – це запорука успіху для підприємця. Різнобічні заходи щодо підвищення й удосконалювання оплати праці повинні сприяти виконанню її економічної ролі як стимулу для розширення й розвитку виробництва.

Політика держави в галузі оплати праці може зіграти найважливішу роль у стабілізації всієї економіки країни, допоможе подолати проблему нерівності розподілу доходів.

З розвитком соціальних відносин у суспільстві змінюються й потреби персоналу підприємства. У сучасній економіці крім матеріального фактора велике значення мають моральні стимули і соціальні пільги, еволюціонують і матеріальні форми стимулювання найманих робітників, у матеріальній винагороді збільшується частка виплат за результати діяльності підприємства, більш великого значення набуває розвиток у працівників корпоративного мислення та розвитку системи соціальних пільг.

Таким чином, ефективність праці –це соціально-економічна категорія, яка визначає ступінь досягнення цілі, шляхом раціонального використання трудових і матеріальних ресурсів. На даний момент матеріальне стимулювання праці є найефективнішою системою для мотивації працівників до активної трудової діяльності, на якому не слід економити кошти, якщо організація прагне досягти успіху в своїй діяльності.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Друкер П. Практика менеджмента: Учеб. пособие/Пер.с англ.-М.:Издательский дом «Вильямс»,2000.-398с.

2. Кузьмін О.Є.,Мала Н.Т. та інші Керівництво організацією: Навч.посібник.- Львів:Видавництво Національного університету «Львівська політехніка»,2008. - 244 с.

## **ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА**

***Е.О. Васильконова, здобувач***

Донецький національний університет, м. Донецьк, Україна

В основі розкриття змісту будь-якої категорії має лежати визначення базових принципів як вихідних положень пізнання. Враховуючи активізацію уваги як науковців щодо визначення сутності репуації підприємства, так і практиків – щодо пошуку оптимальних чи найбільш ефективних методів управління нею, виникає потреба у розкритті загальних та специфічних принципів управління репуацією підприємства.

Під репуацією розуміється інтегральна характеристика підприємства як відображення сукупності думок усіх учасників господарського процесу. На відміну від іміджу та бренду, репуація є об'єктивною характеристикою підприємства. Їй властиві: динамізм, поліфакторовість формування, важкозмінюваність у короткостроковому періоді.

Саме складність однозначного визначення «репуації»

урізноманітніє методи управління нею. Тому конче необхідним є розкриття базових принципів пізнання категорії «репутація підприємства» та основних принципів управління нею.

Гносеологічні засади сутності категорії «репутація підприємства» можуть бути розкриті через застосування таких принципів [1]:

- діалектики, що передбачає необхідність вивчення репутації підприємства в контексті розвитку підприємства та суспільно-економічних відносин, з урахуванням дії законів діалектики: відповідно до закону єдності та боротьби протилежностей відсутність взаємоузгодженості в оцінках діяльності підприємства, тобто наявність певних протиріччя в оцінках, спонукає до удосконалення дій для зміни якості репутації підприємства; закон переходу кількісних змін у якісні фактично визначає репутацію як якісну категорію, що утворюється в результаті певної кількості зусиль підприємства, наприклад, у вигляді витрачених грошових коштів або вигідних транзакцій; за законом заперечення заперечення репутація, сформувавшись на попередньому етапі розвитку підприємства, суттєво впливатиме на якість цього розвитку у майбутньому;

- історизму, що вимагає розглядати репутацію як історичну категорію через дослідження періоду її становлення;

- практики, згідно якого репутація є результатом діяльності підприємства із перетворення навколишнього світу та безпосередньо себе;

- об'єктивності, що передбачає визнання існування репутації підприємства незалежно від його бажання;

- пізнаваності – можливість категорії «репутація» бути пізнаною;

- активності творчого відображення процесів формування та управління репутацією;

- конкретності істини, тобто істинність та достовірність наукових пошуків змісту «репутації підприємства» стають можливими винятково в конкретних умовах.

Обираючи принципи управління репутацією підприємства слід зазначити, що в їх основі мають лежати принципи, визнані теорією менеджменту, з обов'язковим врахуванням рівня розвитку суспільних відносин та галузевих особливостей. До основних принципів управління репутацією підприємства доцільно



відносити [2]:

- системність управління репутацією підприємства, що має на меті виокремлення основних репутацієформуючих елементів для пошуку «слабкої ланки», яка одночасно є потенціальним джерелом її зростання;

- методичну єдність на різних рівнях управління, яка вимагає застосування єдиних методів та підходів до управління репутацією. Вона передбачає єдині вимоги щодо інформаційного забезпечення, планування, обліку, аналізу процесів формування репутації на підприємстві;

- управління репутацією на усіх стадіях здійснення господарської діяльності підприємства;

- планомірність управління репутацією підприємства передбачає виявлення ключових суб'єктів, що найбільшою мірою визначають репутацію підприємства, а також довгострокове та оперативне планування заходів щодо формування / укріплення репутації;

- адресність впливу підприємства на зацікавлені сторони з метою покращення його репутації;

- комплексність реалізації програми управління репутацією підприємства, що передбачає підтримку цього процесу усіма структурними підрозділами та стратегічними бізнес-єдиницями;

- відкритість та прозорість діяльності підприємства;

- гнучкість та розмаїття форм, методів та напрямів формування репутації підприємства з урахуванням фінансового стану підприємства, рівня соціально-економічного та культурного розвитку суспільства.

Дотримання усіх принципів управління репутацією підприємства створить надійну основу для забезпечення сталого довготривалого розвитку підприємства, посилення його конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості як кінцевої мети господарювання у сучасних умовах.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Философия. Учебник для вузов / Под общ. ред. В. В. Миронова. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gumer.info/bogoslov\\_Buks/Philos/Mironov/](http://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/Mironov/)

2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ.; под общ. ред. д.э.н. Л.И. Евенко. – М.: Издательство «Дело», 2004. – 494 с.

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

*Є.П. Мойсеєнко*

Житомирський державний університет ім. Івана Франка,  
м. Житомир, Україна

Сучасний розвиток Української держави характеризується багатьма особливостями у всіх сферах суспільного життя, зокрема й у сфері державного управління, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми явищами й процесами, серед яких чільне місце займають євроінтеграційні та глобалізаційні впливи.

Останніми роками в національній системі державної влади відбуваються досить складні й суперечливі процеси, спрямовані на докорінне реформування отриманої з недавнього минулого громіздкої й неефективної системи державного управління. Очевидно, що за таких обставин ця система потребує негайної модернізації. Це дало б змогу створити збалансовану, надійну та ефективну сучасну систему державного управління.

Перед органами державної влади стоїть важливе завдання вироблення своєї «загальної» формули національного інтересу, реалізація якої дала б змогу консолідувати громадян. Зокрема, визначаючи пріоритетність національних інтересів з огляду на стратегію національної безпеки України, В. Горбулін та А. Качинський висловлюють думку, що національні інтереси країни можна звести до нарощування ресурсної бази, а на її основі – економічної, військової, фінансової, науково-технічної потужності країни тощо, посилення її геополітичного впливу, зростання добробуту населення, сприяння культурному, моральному, інтелектуальному прогресу суспільства [1, с. 89].

Завданням суспільного розвитку підпорядкована нова стратегія модернізаційних реформ, базові пріоритети якої викладені, зокрема, в Щорічному Посланні Президента України до Верховної Ради України «Модернізація України – наш стратегічний вибір». До таких пріоритетів віднесене, передусім, творення сучасної, конкурентоспроможної держави, визначальними характеристиками якої є верховенство права і розвинена правова культура, збалансована представницька демократія, сильне самоврядування, дисциплінований і мобільний державний менеджмент. Відповідно

до цього у Посланні вказано на ключове значення конституційної реформи, що має стабілізувати політичну систему, збалансувати відносини між гілками влади, а також на потребу в повноцінному здійсненні адміністративної і адміністративно-територіальної реформ, подальшому вдосконаленні виборчої системи, створенні необхідної правової бази.

Другим пріоритетом у Посланні визначена гуманізація розвитку, що означає передусім збільшення соціальних інвестицій у людський капітал як провідний чинник конкурентоспроможності будь-якої країни. Йдеться про нову гуманітарну політику держави, спрямовану на розвиток, орієнтовану на максимальне розкриття потенціалу кожної людини, створення гідних умов для реалізації усіх її інтелектуальних і творчих можливостей.

Третій пріоритет відповідно до Послання полягає у здійсненні соціально-економічних реформ, економічний блок яких має бути спрямований на зміну економічних механізмів розвитку, системну модернізацію економіки країни з урахуванням уроків світової економічної кризи. До орієнтирів таких реформ віднесені: розвиток інвестиційної діяльності, заохочення спрямування нагромаджених фінансових, технологічних та організаційних ресурсів на інноваційні цілі; створення бюджетних і податкових стимулів розвитку, підвищення ефективності бюджетних і, насамперед, інвестиційних видатків тощо.

Четвертим пріоритетом у Посланні визначена зовнішня політика ствердження національних інтересів у глобалізованому світі. Її фундаментальною складовою залишається стратегія європейської інтеграції, що передбачає запровадження європейських стандартів в усіх основних сферах суспільного життя. Разом з тим акцентується увага на потребі в розвитку відносин стратегічного партнерства з Російською Федерацією, США, а також пошуку оптимальних моделей взаємодії з кожною з потужних держав, що виступають як нові центри зростання [3, с. 131].

Оскільки управлінська еліта виступає одним з основних суб'єктів суспільного розвитку, в тому числі підготовки та впровадження будь-яких реформ, ключове значення має цілеспрямоване формування реформаторської управлінської еліти, тобто прошарку вищих керівних кадрів, які бажають і здатні стати «лідерами змін» в органах державної влади у процесі здійснення реформ суспільства і держави. Такі управлінці за особистісними

якостями мають відповідати типу прогресивного діяча, який прагне та спроможний змінити суспільство на краще [2, с. 79 ].

Модернізація системи державного управління стосується будь-якої країни і пов'язана з певними соціально-економічними змінами в історичному контексті. Проте особливо це питання актуалізується для трансформаційних суспільств, що зумовлено появою нових галузей народного господарства, технологій обробки матеріальних, інформаційних, духовних та інших предметів праці, форм та характеру спілкування, становленням якісно нових відносин власності і т. ін. Виникає нагальна необхідність докорінних перетворень у системі державного управління на основі всебічного наукового аналізу та прорахунку можливих наслідків, які тією чи іншою мірою стосуються всіх громадян країни.

У найбільш загальному вигляді трансформаційні процеси в сучасній Україні визначають як процес соціальної модернізації. Однак більш глибокий аналіз показує, що насправді трансформаційних процесів значно більше, і під модернізацією українського суспільства, крім власне модернізаційних процесів, звичайно розуміють і інформаційну революцію, спрямовану на формування постіндустріального (інформаційного) суспільства, і національне державобудування, що має на меті становлення незалежної державності та завершення процесів етногенезу в Україні, і соціокультурну переорієнтацію країни на європейські та загальносвітові цінності з інтеграцією до відповідних спільнот по всьому спектру компонентів соціальної життєдіяльності.

Системні характеристики сучасного інформаційного суспільства висувають на передній план екзистенціальні, онтологічні аспекти взаємодії людини та суспільства, які реалізуються і в управлінській діяльності. Орієнтація на інформаційне суспільство як модель соціальної організації ставить перед державним управлінням у країні завдання розробки конкретних механізмів реалізації так званих постесучасних соціальних практик і цінностей.

Люди в процесі своєї життєдіяльності не тільки пристосовуються (адаптуються) до навколишнього соціального середовища, а й здатні змінювати його, прагнучи пристосувати до власних потреб. Відносини між ними, їхні інтереси та потреби визначають характер, спрямованість, динаміку та ритм життєдіяльності, якість життя. Виходячи з цього управляти означає спонукати людей до діяльності, але дія і вплив на людей мають

здійснюватися за допомогою самих людей з урахуванням їхніх взаємопогоджених чи суперечливих інтересів [4, с. 64].

Теоретико-методологічні засади реформування державно-управлінських систем, мають враховувати низку філософських вимог (умов):

- по-перше, державне управління повинно аналізуватися в контексті розвитку суспільного цілого, держави;

- по-друге, суспільні цілі повинні забезпечувати підтримку наявним позитивним тенденціям розвитку суспільства, бути реальними;

- по-третє, у зміст державного управління як теорії, вчення повинно «укладатися» все ціле соціальної філософії (плюралізм думок, теоретичних підходів, соціальних технологій);

- по-четверте, державне управління має розглядатися в контексті практично-перетворювальної діяльності людини, тобто зі зміною людським «Я» власного способу життя за принципом «виклик – реакція».

Реформування державного управління в Україні передбачає низку послідовних, поетапних кроків, що дозволяють запровадити нові принципи, методи, структури, зміцнять «вертикаль влади», покращать взаємодію органів влади центрального і місцевого рівня, підвищать ефективність інституту державної служби. Це неможливо без якісних змін у правовому регламентуванні діяльності органів державної влади.

Таким чином, державне управління виступає ключовим регулюючим компонентом усіх трансформаційних процесів українського суспільства. Одне з найважливіших значень має взаємодія змін державного управління та процесу становлення соціально орієнтованих відносин в Україні. Системні трансформації діяльності органів державної влади в контексті модернізаційних реформ пов'язані передусім із забезпеченням соціального ефекту економічних процесів і принципу суверенітету громадянина.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Горбулін В.П. Пріоритетність національних інтересів у світлі стратегії національної безпеки України / В.П. Горбулін, А.Б. Качинський // Стратег. панорама. - 2005. - № 3.
2. Кравченко С.О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічні обґрунтування та напрями впровадження: монографія / С.О. Кравченко. - К.: НАДУ, 2008. - 296 с.
3. Модернізація України - наш стратегічний вибір: Щоріч. Послання Президента України до Верхов. Ради України. - К.: НІСД, 2011. - 416 с.
4. Публічне адміністрування в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. д.філос.н., проф. В.В. Корженка, к.е.н., доц. Н.М. Мельтюхової. - Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2012. - 256 с.
5. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. Report. 2001 – 2003. – Warsaw, 2003. – 40 с.
6. Rogers E.M. Diffusion of Innovations. – N.Y.: The Free Press, 1995. – 342 p.

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ**

*Н.Г. Одінцева*

Харківський національний економічний університет імені Семена  
Кузнеця (ХНЕУ), Харків, Україна

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин щораз частіше виникають умови для ефективного використання процесу реструктуризації як одного зі шляхів оздоровлення економіки. Свідченням цього є вітчизняна і зарубіжна практика господарювання, де процес реструктуризації в економіці є логічним, невідворотним явищем. І найперше ці процеси відбуваються у банківській сфері, бо вона є найуразливішою в національній економіці: світова криза, зазвичай, спочатку паралізує діяльність банківських установ, позбавляє їх ліквідності, а тому швидко реалізація антикризових заходів і реструктуризація банків є правильним шляхом до оздоровлення економіки загалом.

Оскільки кризові явища в економіці відчутно позначилась на вітчизняному банківському секторі, тому і постала об'єктивна необхідність у суттєвому вдосконаленні основних методів оздоровлення як окремих комерційних банків, так і банківської системи загалом та проблеми реструктуризації в системі управління банківськими установами, як інструменту трансформації у банківському секторі, набули особливої актуальності в останні роки.

Сьогодні вивченням проблеми реструктуризації комерційних банків займаються такі вчені, як А.Альохіна, О.Барановський, З.Васильченко, Н.Внукова, А.Вожжова, Д.Вороніна, І.Вядрова, В.Герашенко, В.Гриньова, І.Дьяконова, О.Колодізев, С.Коломієць, В.Полозенко, О.Чуб, Н.Шульга та інші. У працях зазначених вчених досліджуються методологічні аспекти банківської реструктуризації, проблеми та перспективи структурної перебудови банківської системи України тощо.

Метою дослідження є визначення теоретичних основ реструктуризації в управлінні банківської системи, аналіз підходів науковців до поняття «реструктуризація банку».

Реструктуризація банків здійснюється згідно з Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про Національний банк

України», «Про господарські товариства», «Про цінні папери і фондову біржу», іншими законодавчими актами України.

Відповідно до Методичних рекомендацій про порядок реструктуризації комерційних банків реструктуризація банківської системи – це комплекс заходів, який передбачає покращення фінансової стійкості банківської системи, підвищення ліквідності і платоспроможності з урахуванням соціально-економічних завдань, змін у національній макросистемі та на світовому фінансовому ринку шляхом створення нових банків (спеціалізованих, універсальних), реорганізації діючих (злиття, приєднання, поділу, виділення), зміни юридичного статусу банківських установ або їх ліквідації [8].

На думку окремих авторів [3, 4, 6, 10], реструктуризація на рівні банківського сектору розглядається як «сукупність взаємопов'язаних змін організаційної, юридичної, управлінської, технологічної бази кредитної справи і функціонування банків». Чіткіше виражене ідеологічне спрямування має визначення, запропоноване Ю.А. Константіновим та А.І. Ільїнським: «Реструктуризація — це структурна перебудова банківської системи. Вона не є черговою кампанією, яка завершиться найближчим часом. Структурна перебудова триватиме й надалі, щоб банківська система країни змогла ефективно забезпечувати задоволення її економічних потреб» [5].

На думку З.М. Васильченко, реструктуризація банку – це комплекс організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на покращення фінансового стану, підвищення ліквідності та платоспроможності банку, зокрема шляхом реорганізації банку, повної або часткової зміни власника з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи-інвестора, яка не підлягає санації, що сприятиме фінансовому оздоровленню банку та дозволить задовольнити вимоги кредиторів [2].

Отже, під реструктуризацією банківської системи розуміється комплекс заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості банківської системи, підвищення ліквідності та платоспроможності та запобігання або подолання кризових явищ у ній із урахуванням змін у національній економіці та на світовому фінансовому ринку шляхом створення нових банків, банківських об'єднань, реорганізації діючих банків (у формі злиття, приєднання, поділу чи

виділення), зміни юридичного статусу банківських установ або ліквідації [3].

Для успішного проведення реструктуризації українських банків необхідно, в першу чергу, мати необхідне правове забезпечення. В Україні немає закону про реструктуризацію банківського сектора економіки.

Основною метою реструктуризації комерційних банків має бути підвищення надійності та стійкості банківської системи України, забезпечення належного рівня капіталізації банків і стабільної роботи платіжної системи, захист інтересів кредиторів і вкладників, поліпшення фінансового стану комерційних банків, підвищення ефективності діяльності внаслідок концентрації або розділення капіталу, розширення або спеціалізації, переорієнтації діяльності банків та зростання довіри до них [10].

Реструктуризація банків може бути спрямована як на фінансове оздоровлення банків, так і на ліквідацію неплатоспроможних організацій.

Але і в першому, і в другому випадку цілі реструктуризації незмінні – максимально швидке оздоровлення комерційних банків та захист інтересів їх кредиторів. Тактика дій щодо реструктуризації комерційних банків залежить від багатьох факторів. Основні серед них – загальноекономічна ситуація, відповідне макроекономічне середовище, причини банківських криз [3].

На сьогодні актуальним питанням для банків України виступає подолання кризових явищ, тому доцільно розглядати системну реструктуризацію банків. Вона спрямована на відновлення платоспроможності та прибутковості банків, виконання ними функцій фінансових посередників.

Системна банківська реструктуризація передбачає проведення низки попередніх скоординованих заходів з боку органів державного управління, спрямованих на відновлення ліквідності банківської системи, безумовного виконання банками всіх без винятку зобов'язань і економічних нормативів регулятора, зростання рівня адекватності капіталу, стабілізацію та поступове скорочення проблемної заборгованості. Такий комплекс заходів має включати:

- визначення механізму державного втручання в діяльність проблемних банків з метою відновлення їх платоспроможності і



ліквідності;

- розроблення та впровадження системного підходу до реструктуризації проблемних кредитів;

- сприяння процесам злиттів та поглинань у банківській системі [9]. Доцільно розрізняти фінансову та операційну реструктуризацію [6].

Фінансова реструктуризація спрямована на покращання балансу банків шляхом залучення додаткового капіталу, скорочення зобов'язань чи шляхом підвищення вартості активів.

Операційна реструктуризація спрямована на відновлення прибутковості банку за рахунок використання операційних інструментів.

Групування та систематизація визначень поняття «реструктуризація банку» дозволили зробити певні узагальнення та відокремити ряд сутнісних її аспектів з метою забезпечення успішного управління банківськими послугами:

по-перше, реструктуризація – це основний метод оздоровлення як окремих комерційних банків, так і банківської системи загалом, який дозволяє забезпечити ефективне функціонування банківських установ (поліпшення економічних показників діяльності, удосконалення організаційної структури банків);

по-друге, суттєвим аспектом реструктуризації є формування у банку потенціалу персоналу до реагування на зміни зовнішнього середовища, так як персонал підготовлен до ситуації ризику після попереднього навчання на тренінгах;

по-третє, реструктуризацію розглядають як захисну реакцію підприємства для забезпечення його виживання через будь-які зміни стратегічного характеру, наприклад, прогнозування маркетингової політики, моделювання ситуації невизначеності;

по-четверте, реструктуризація – це один зі способів внутрішньої перебудови банку задля підвищення ефективності діяльності відповідно до мінливих вимог ринку банківських послуг;

по-п'яте, реструктуризація підприємства - це комплекс структурних перетворень, що здійснюються на системній основі заходами комплексної програми впровадження змін, метою якої є подальше збільшення ринкової вартості бізнесу, яке забезпечується зростанням ефективності надання банківських послуг, конкурентоспроможності, зміцненням фінансової стійкості, інвестиційної привабливості.

В ході проведення дослідження отримало подальший розвиток визначення теоретичних основ поняття «реструктуризація банку» в процесі управління банківськими установами.

Ефективне використання основних методів реструктуризації банків допоможе в подальшому подоланні фінансової кризи, а також є запорукою надійного розвитку банківського сектору економіки України.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Бутенко О. Становлення банківської системи в Україні. Проблеми капіталізації // Банківська справа. – 2005. – № 6. – С.20-31.
2. Васильченко З.М. Методологічні аспекти дослідження банківської реструктуризації // Фінанси України. – 2007. – № 8. – С.109-119.
3. Васильченко З.М. Комерційні банки: реструктуризація та реорганізація: Моногр. – К.: Кондор, 2006 – 528 с.
4. Воронин Д.В. Кризиси і реструктуризація банківських систем в східно-європейських країнах (на прикладі Чехії) / Д.В. Воронин // Банковское дело. – 2005. – № 10. – С.56-60.
5. Вожжов А.П. Процессы трансформации банковских ресурсов: монография / А.П. Вожжов; Мин-во образования и науки Украины, Севастопольский нац. техн. ун-т. – Севастополь: СевНТУ, 2006. – 339 с.
6. Вядрова І.М. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків : дис. канд. економ. наук : спец. 08.04.01 - фінанси, грошовий обіг і кредит / І.М. Вядрова; Українська академія банківської справи Національного банку України. – Суми, 2001. – 200 с.
7. Геращенко В.В. О денежно-кредитной политике и ходе реструктуризации банковской системы / В.В. Геращенко // Деньги и кредит. – 2000. – № 6. – С.5-14.
8. Методичні рекомендації про порядок реорганізації, реструктуризації комерційних банків [Електронний ресурс]: Методичні рекомендації, затверджені правлінням Національного банку України від 9.10.2000 № 395. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0395500-00>.
9. Міщенко В., Петріна А. Міжнародний досвід реструктуризації банківської системи за участі держави // Вісник Національного банку України. – 2011. – № 4. – С.12-17
10. Шелудько Н.М. Реструктуризація банківського сектора в умовах світової фінансової кризи: міжнародний досвід і доцільність його використання в Україні // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 1. – С.24-34.

# ПРАВОВІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В МОЛОКОПРОДУКТОВОМУ ПІДКОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ

*Л.А. Слатвінська, викладач*

Уманський національний університет садівництва

А. Маршалл говорив, що “сьогодні недоїдання навряд чи служить безпосередньою причиною смерті, проте воно часто є причиною загального ослаблення організму, яке позбавляє його здатності опору хворобам, і є головною причиною низької продуктивності праці” [1, с. 271]. Загальна декларація прав людини (ООН, 1948 р.) зазначає: кожна людина має право на життєвий рівень, включаючи їжу, який є необхідним для підтримання здоров'я і добробуту її самої та її сім'ї. Загальна декларація про ліквідацію голоду і недоїдання (ООН, 1974 р.) актуалізує роль системи всесвітньої продовольчої безпеки. Статут ВООЗ орієнтує держави на сприяння поліпшенню харчування, розповсюдженню міжнародних стандартів для харчових продуктів, а її Глобальна стратегія вказує на те, що фактори ризику тісно пов'язані із раціоном харчування. Статут ФАО спрямовує увагу своїх країн-членів на: підвищення рівня харчування того населення, яке знаходиться під їхньою юрисдикцією. Орієнтири продовольчої безпеки послідовно втілюються і в Україні. Стаття 3 Конституції України говорить, що людина, її життя та здоров'я, ..., визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, а стаття 48 – що кожен має право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї, що включає достатнє харчування. В Україні діють концепції 1) поліпшення продовольчого забезпечення та якості харчування населення, а також 2) цільової соціальної програми “Здорова нація”.

Ще Ф. Енгельс підкреслював, що життя є способом існування білкових тіл [2, с. 82]. Р. Штайнер і Р. Хаушка вказували на вкрай важливу роль молока у білковому харчуванні людини [3, с. 22,23; 4, с. 31]. На такій теоретичній основі й здійснюється сучасна розбудова молокопродуктового підкомплексу з його диференціацією на галузі продукційні (сільського господарства й переробної промисловості) та інфраструктурні (будівництво, торгівля, транспорт та зберігання).

Для забезпечення нормального розвитку молокопродуктового

підкомплексу необхідні, по-перше, узгодженість напрямів цього розвитку із суспільними інтересами, які відображені у державних програмних документах (узгодженість ринкового саморегулювання і макроекономічного регулювання), по-друге, виважені кроки у напрямі сучасного інноваційного інвестування галузей підкомплексу на основі міжнародних стандартів і вимог затверджених галузевих і територіальних стратегій/пріоритетів рівнів “державо-регіон-район”.

На законодавчому рівні були визначені *пріоритетні напрями* інвестиційної діяльності (додержання суб'єктами державних норм і стандартів) та інноваційної діяльності (технологічне оновлення та розвиток галузі, розвиток сучасних інформаційних технологій тощо).

На сьогодні на рівні держави вже усвідомлено, що основною причиною економічної кризи є усунення держави від управління економікою і перебільшення ролі ринкового саморегулювання. Тому Господарський кодекс України вказує, що правовий господарський порядок в Україні формується на основі *оптимального поєднання* ринкового саморегулювання економічних відносин господарюючих суб'єктів та державного регулювання макроекономічних процесів, і що інвестиційна політика передбачає створення господарюючим суб'єктам необхідних умов для залучення і концентрації коштів на потреби розширеного відтворення основних засобів переважно у галузях, розвиток яких визначено як пріоритети структурно-галузевої політики, забезпечення ефективного використання коштів і здійснення контролю за ним. А до основних засобів регулюючого впливу держави на діяльність господарюючих суб'єктів кодекс відніс: держзамовлення; ліцензування, патентування і квотування; сертифікацію і стандартизацію; застосування нормативів і лімітів; регулювання цін і тарифів; надання інвестиційних, податкових та інших пільг; надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та ін.

Правовий простір формування сукупності дієвих передумов інвестування молокопродуктового підкомплексу України включає у розрізі блоків: *інвестиційний блок*: Закони “Про інвестиційну діяльність” і “Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків”, Концепція Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015 роки; *інноваційний блок*: Закони: “Про інноваційну діяльність” і “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні”, Програма розвитку інвестиційної та

інноваційної діяльності в Україні; *стандартизаційний блок*: Закони: “Про стандартизацію”, “Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності ”, Система стандартів управління якістю, у т. ч. міжнародні стандарти серії ISO; *інформатизаційний блок*: Закони: “Про національну програму інформатизації”, “Про концепцію національної програми інформатизації”, “Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки”; *аграрний блок*: Закони: “Про пріоритетність соціального розвитку села та АПК в народному господарстві”; “Про державну підтримку сільського господарства”; Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року; *блок актів молокопродуктового підкомплексу*: Закон “Про молоко та молочні продукти” і галузева Програма розвитку молочного скотарства України до 2015 року. Аналіз вищезгаданих актів у розрізі блоків доводить, що вони потребують всебічного системного узгодження.

**Висновки:** наведені вище результати дослідження вказують, що, по-перше, самоідентифікація України як соціальної держави тягне за собою її відповідальність за забезпечення продовольчої безпеки, й т. ч. шляхом виробництва молока на рівні суспільних вимог, по-друге, соціально-прийнятне виробництво молока можливе за умови його повноцінного інвестування і відповідного державного регулювання.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Маршалл А. Принципы экономической науки. Т.1. / А. Маршалл; пер. с англ. – М.: Издательская группа “Прогресс”, 1993. – 410 с.
2. *Энгельс Ф.* Анти-Дюринг. / К.Маркс и Ф.Энгельс. Изд.2-е, т.20. – М.: Госполитиздат, 1961. – С.1-338.
3. *Штайнер Р.* Природные основы питания / Р. Штайнер; Пер. с нем. Н.В. Маловой. – Калуга: «Духовное познание», 2003. – 216 с.
4. *Хаушка Р.* Учение о питании. К пониманию физиологии пищеварения и пондерабильных и импондерабильных аспектов питания. / Р. Хаушка; пер. с нем. Б. Г. Деева. – Калуга: «Духовное познание », 2004. – 272 с.

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*І.М. Сосновська, аспірант*

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

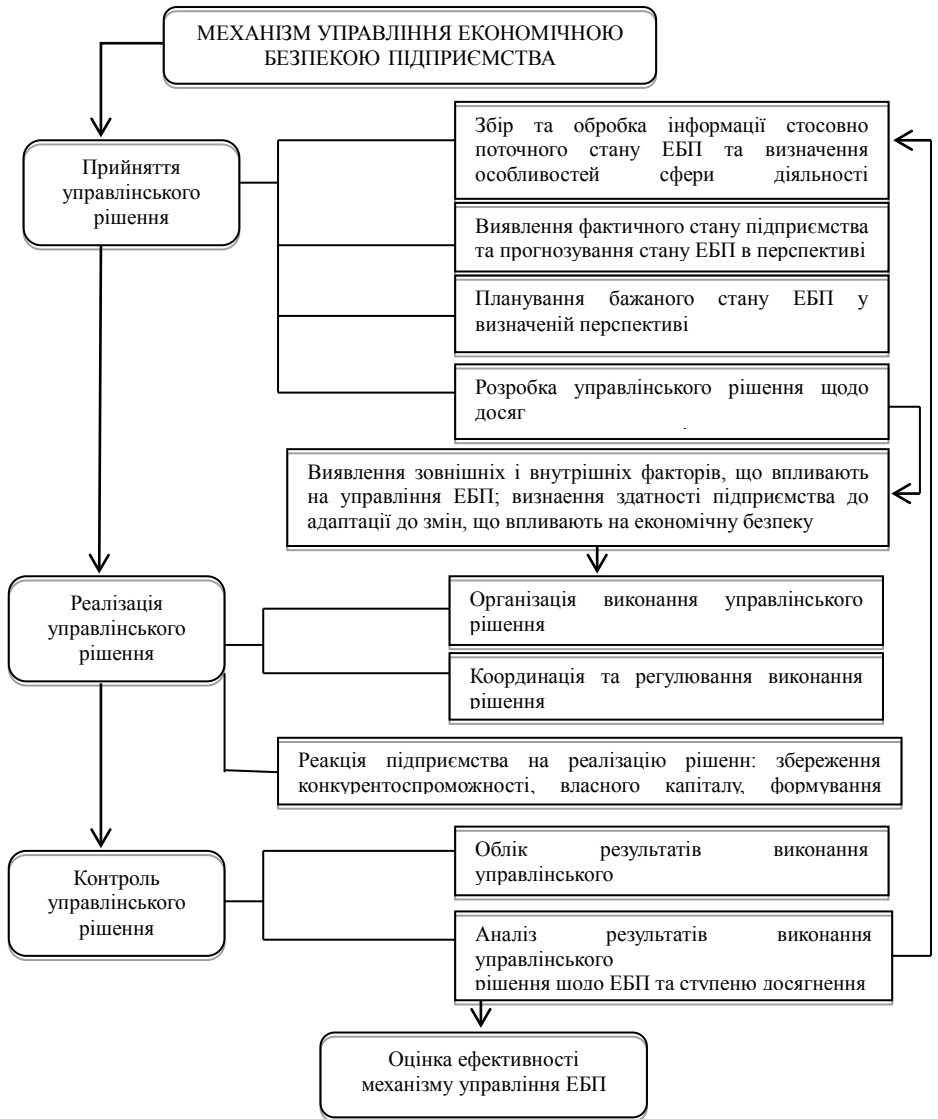
У зв'язку з необхідністю вирішення проблем на підприємствах, зумовлених фінансовою кризою, економічними реформами уряду, застарілими технологіями, некомпетентністю персоналу, економічна безпека підприємства стала як ніколи актуальним питанням.

Непередбачуваність і динамічність процесів у сучасній економіці спонукають промислові підприємства розробляти стратегічні дії, спрямовані на створення безпечних умов діяльності. Важливою умовою їх забезпечення, успішного функціонування та економічного розвитку є забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємств.

Особливу увагу питанням управління економічною безпекою підприємства та її складовим приділяли такі дослідники, як Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко, Л.Донець, М. Тумар [1-3] та ін. Розглянувши сутність поняття «економічна безпека підприємства» та сутність категорії «управління» можна зробити висновок, що управління економічною безпекою підприємства – це вплив на економічну діяльність підприємства, з метою приведення його до такого стану, за якого можливо протистояти зовнішнім та внутрішнім негативним чинникам, використовуючи власні наявні ресурси, приведення його до стабільного розвитку.

Слід зазначити, що управління економічною безпекою підприємства доцільно формувати як підсистему загальної системи управління підприємством, а будь-який управлінський процес на підприємстві відбувається циклічно та проходить в своїй реалізації кілька стандартних етапів, що охоплюють весь цикл прийняття та реалізації управлінського (рис.1). Структурна схема механізму управління економічною безпекою підприємства дає найзагальніше уявлення про те, як вона реалізовується [4].

Виходячи з наведеної схеми процесу управління економічною безпекою підприємства, можна зробити висновки про наявність трьох обов'язкових елементів: проблеми, її рішення та особи, яка приймає це рішення.



*Рис.1 – Механізм управління економічною безпекою підприємства  
Джерело: Власне опрацювання на основі [4]*

Проблемою, з точки зору управління, є наявність невідповідності бажаного стану підприємства та його фактичного

стану. Рішення проблеми ґрунтується на виявленні та виборі засобу, за допомогою якого буде усунута проблема, виявленні норм, для безпечного стану підприємства. Особою, яка приймає рішення може бути як сам власник підприємства, так і певний структурний підрозділ до компетенції якого входять функції управління економічною безпекою, це залежить від масштабів самої організації.

Також, аналізуючи рис.1 можна виділити функції, які здійснюються при управлінні економічною безпекою: прогнозування, планування, контроль, моніторинг, регулювання.

Основою формування системи управління економічною безпекою підприємства є визначення головних сфер, у яких існують джерела та чинники небезпеки, зокрема, активи, персонал, основні фонди, інформація.

Ефективність управління економічною безпекою підприємства залежить від виду небезпеки, що несе різні можливі наслідки: чи це буде попередження (сукупність обставин не обов'язково загрозового характеру, які потребують реакції на них), ризик (вид небезпеки, пов'язаний як із додатковими прибутками, так і з додатковими втратами), або ж загроза (реальна небезпека, яка порушує режим функціонування підприємства та наносить йому економічну шкоду). Якість управління значною мірою відображається від того, які методи використовуються для уникнення чинників небезпеки та характерних особливостей самого підприємства.

Проте, для забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства важливо не тільки розробити методіку оцінки рівня економічної безпеки, а й звернути увагу на підвищення конкурентоспроможності продукції, адаптацію підприємства до умов існуючого законодавства країни, модернізацію основних фондів, підвищення кваліфікації персоналу, адже людський капітал є вагомим чинником розвитку і вдосконалення управління економічної безпеки підприємства.

Таким чином, управління економічною безпекою підприємства являє собою реалізацію управлінських рішень і має забезпечити такий рівень функціонування підприємства, за якого воно може своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні чинники, що несуть загрозу економічній діяльності, а також рівень, який не обмежує прогресивний стабільний розвиток підприємства. Механізм



управління повинен здійснюватися на умовах своєчасності, обґрунтованості і прозорості.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
2. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К.: Центр навч. літ-ри, 2008. – 240 с.
3. Тумар М.Б. Основи економічної безпеки підприємства / М.Б. Тумар. – К.: ХайТек Прес, 2008. – 232 с.
4. А.О.Близнюк . Сутність та особливості управління економічною безпекою підприємства. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua>

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМИ ПРИРОДООХОРОННИМИ ПРОЕКТАМИ.**

***В.С. Тихенко, аспірант***

Сумський державний університет

В умовах сучасної глобалізації та втілення господарювання на всіх організаційних рівнях включаючи наднаціональний гостро постає проблема охорони довкілля через стихійність та масштабність проявів екологічних проблем та неможливість їх вирішення тільки в локальному масштабі. Ми вважаємо найкращим варіантом для вирішення таких питань реалізацію національних та наднаціональних природоохоронних проектів що будуть відповідати вимогам що диктують нам сучасні умови та данна екологічна проблематика. Варто зазначити що на сучасному етапі порганізації таких проектів немає чіткого алгоритму побудови системи управління, що пов'язано з високим рівнем різноплановості проблематики та різницею в законодавчих базах та підходах до подібних робіт в різних країнах.

Варто зазначити, що нові інформаційні технології істотно змінюють поняття організаційної структури, як чіткої системи поділу праці, відповідальності та повноважень, формальних процедур влади та контролю. Ці зміни з однієї сторони збільшують свободу, а з іншої сторони посилюють функції “м'якого”, але всебічного контролю. Управління перетворюється в тотальний, але більш тонкий механізм. Таким чином організаційна структура є важливим механізмом управління проектом. Вона дозволяє реалізовувати всі функції та процеси, необхідні для досягнення

цілей проекту. Організаційна структура є основою формування та організації діяльності команди проекту.

Тенденції останнього часу вказують на те, що в країнах Східної Європи, Кавказу та Центральної Азії (СЄКЦА) державний сектор як і раніше залишається основним джерелом фінансування в галузі охорони навколишнього середовища та запобігання і контролю за забрудненням, унаслідок чого необхідно і далі домагатися підвищення ефективності програм державних природоохоронних витрат. Серед іншого, це сприятиме залученню додаткових інвестицій в природоохоронну діяльність з приватного сектора і міжнародних джерел.

На підтримку цих зусиль Організація економічного співробітництва та розвитку розробила керівництво «Зразки кращої практики управління державними природоохоронними витратами» (ОЕСД), згодом затверджене Радою Організація економічного співробітництва та розвитку в якості офіційної рекомендації.

Розглядаючи можливість організації або реформування програми державних природоохоронних витрат (будь то на національному або субнаціональному рівні), органи державного управління повинні:

- Вибрати невелику кількість чітких пріоритетів (у відношенні компонентів навколишнього середовища, економічного сектора або регіону) і визначити конкретні, певні в часі і вимірні завдання, які необхідно виконати;

- Встановити критерії прийнятності проектів, включаючи категорії проектів, виконавців проектів і прийнятний рівень витрат, які можуть фінансуватися з державних коштів;

- Визначити джерела надходжень для фінансування програми, розробити або вибрати механізми фінансування і встановити рівень державної підтримки для кожної категорії проектів / бенефіціантів;

- Визначити порядок подання та розгляду заявок (в певний час або постійно), який найбільш відповідає вибраним пріоритетам.

Для того щоб ці рішення були послідовними, здійсненими, зрозумілими і прийнятними для всіх сторін (у тому числі, для самих виконавців проектів), необхідні консультації із зацікавленими групами, включаючи представників громадянського суспільства та бізнесу. Тільки після прийняття зазначених рішень (тобто після того, як визначені всі елементи програми видатків) уряд може приступити до вибору найбільш підходящої

інституційної організаційної форми для агентства, якому належить виконання програми видатків. По-перше, уряду слід переконатися в тому, що створення такого агентства дійсно доцільно. Далі, його організаційна структура повинна бути як можна більш простою. Крім того, необхідно, щоб ця установа могла адаптуватися до мінливих умов, маючи на увазі й те, що забезпечення його ресурсами буде завершено після виконання цілей програми.

На ряду з цим необхідні чіткі інструменти аналізу та оцінки проектів, розробка чіткої програми витрат. Важливо розробити чітку комунікаційну стратегію що дасть можливість для раціональної осмисленої роботи необхідних інструментів.

Основні елементи комунікаційної стратегії:

- Наявність чіткої політики відносно надання інформації
- Рівний доступ до інформації для всіх заявників
- Використання прямих контактів (залежно від ситуації і в розумних межах)
- Відмова від підтримки заявників при підготовці проектів, або
- як альтернативне рішення - відкриття грантової програми для підготовки проектів
- При необхідності використання зовнішніх консультантів та розробка порядку їх залучення.

*Науковий керівник:* Проф. Жулавський А.Ю.

## **КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Г.В. Філь*

Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна

Сьогодні до керівника пред'являють достатньо високі вимоги. Ефективність управління процесами і людьми в ситуаціях великого інформаційного перенасичення, швидко змінних умов залежить від рівня освіти та освіченості менеджера, прагнення до навчання, розвитку особистісних якостей і здібностей, рівня зрілості і відповідальності і добре розвинутого набору професійних управлінських компетенцій.

В різних політичних умовах, на різних етапах соціально-

економічного розвитку, в різних сферах бізнесу, вимоги, які висуваються до знань, вмінь та навичок керівника будуть відмінними а, відповідно, буде і різним набір компетенцій. Він буде змінюватись в залежності від середовища, зовнішніх умов, стратегічних і тактичних завдань компанії. Під комунікативною компетентністю розуміють здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок , що забезпечують ефективне спілкування. Досить часто комунікативну компетентність ототожнюють з поняттями “ораторська майстерність” або “мистецтво ділового спілкування”. Інтерпретація комунікативної компетентності в інших професійних сферах детермінується науками, в межах яких провадяться дослідження.

У психології комунікативну компетентність визначають як ситуативну адаптивність і вільне володіння вербальними і невербальними засобами соціальної поведінки; сукупність навичок і умінь, необхідних для ефективного спілкування; з погляду когнітивної лінгвістики комунікативна компетентність – це володіння стратегіями вибору оптимального мовного ресурсу (семантичного “ракурсу”, лексичного наповнення, синтаксичної структури, послідовності фраз і комунікативних кроків) для передачі повідомлення. У соціології комунікативна компетентність входить до структури соціального статусу поряд з такими компонентами, як спосіб життя, освітні і професійні характеристики індивіда – комуніканта. Виокремлюють такі складові комунікативної компетентності: орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, яка заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда; спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів , міжособистісних відносин і умов соціального середовища; адекватна орієнтація людини в самій собі - власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, у ситуації; готовність і уміння будувати контакт з людьми; внутрішні засоби регуляції комунікативних дій; знання, уміння і навички конструктивного спілкування; внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективно комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Під соціокультурною компетентністю керівників ми розуміємо здатність здійснювати продуктивний обмін елементами

соціокультурного контексту, релевантними для породження і сприйняття комунікації в певній соціокультурній ситуації (вербальні, невербальні компоненти, норми, правила, цінності, ритуали, стереотипи тощо). У розрізі соціокультурної компетентності керівників комунікативна компетентність – це інтегральна функціональна характеристика, яка належить до соціальних представницьких компетентностей керівника, і характеризується таким:

1) мовною компетентністю – знанням мовного коду, в рамках якого здійснюється комунікація, володіння всіма рівнями мови, стилістикою і правилами мовної трансформації; володінням відповідним тезаурусом – запасом слів, найбільш прийнятних для комунікації в певній соціально-комунікативній ситуації на певну тему, у ширшому значенні – наявність відкритої і гнучкої системи значень, що зберігається в пам'яті індивіда.

2) культурною компетентністю – орієнтуванням у базових елементах культури, ціннісних установках, фонових знаннях, звичаях, ритуалах, стереотипах, притаманних соціокультурному середовищу, в рамках якого ведеться комунікація; володінням навичками комунікативної діяльності, а також усталеними в певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності;

3) прагматичною компетентністю – умінням користуватись правилами, максимами, конвенціями спілкування, законами рольової комунікації; когнітивними та інструментальними прийомами, спрямованими на самовдосконалення індивідуальної комунікативної діяльності; умінням проектувати ситуації комунікації та обирати ефективний інструментарій і стилістику спілкування залежно від ситуації та вирішувати конфліктні ситуації;

4) предметною компетентністю – розумінням онтології зовнішнього та внутрішнього світу та способів їх категоризації в рамках лінгвосоціокультурної ситуації спілкування;

5) стратегічною компетентністю – умінням обирати ефективну стратегію і тактику комунікативних дій, залежно від мети і ситуації комунікації; технологіями комунікативного лідерства – моделями вербальної і невербальної поведінки, спрямованими на переконання і спонукання до дій, використання знаків соціальної інтеграції, умінням артикулювати ідеї та цінності, деталізувати і

узагальнювати їх;

6) ілюкотивною компетентністю – здатністю реалізувати комунікативні наміри, використовуючи вербальні та невербальні комунікативні засоби;

7) представницькою комунікативною компетентністю – володінням вербальними, невербальними, поведінковими та іншими технологіями. У структурі комунікативної особистості керівника слід виокремити когнітивний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний, рефлексивний, прагматичний і технологічний параметри. Ще однією важливою ознакою комунікативної компетентності керівника є комунікативна емоційність. На відміну від некомунікативної, така емоційність має свідомий характер. Комунікативна емоційність – це здатність комунікативної особистості свідомо керувати вербальним і невербальним проявом емоцій та пропускати їх через соціальні, ситуативні та інші фільтри у процесі спілкування і залежно від них “упаковувати” ті самі емоції в різні вербальні та невербальні форми або ж не “пускати” їх у процес спілкування. До найважливіших передумов і факторів якісного розвитку комунікативної компетентності керівників можна віднести: комплекс знань в області психології особистості; уміння та навички спілкування; здатність адекватно і повно сприймати себе та інших людей, знання психологічних закономірностей, індивідуально-психологічних і соціально-психологічних особливостей підлеглих.

Таким чином, комунікативна компетентність керівника – це спосіб професійного бачення ним ситуації комунікації, володіння сукупністю знань і умінь, спрямованих на продуктивну інтеракцію (обмін) інформацією, судженнями, ідеями, цінностями; володіння ustalеними у певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності та технологіями комунікативного лідерства; представницькими комунікативними характеристиками.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Бацевич Ф.С. Словник термінів міжкультурної комунікації / Ф.С.Бацевич. – К.: Довіра. 2007. – 205 с.
2. Шаховский В.И. Лингвистическая теория эмоций: [монография]/ В.И.Шаховский. – М.: Гнозис, 2008. – 416 с.

# КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНИМИ КОМПАНІЯМИ<sup>1</sup>

*В.В. Щербак, аспірант*

Сумський державний університет, м. Суми, Україна

Управління діяльністю паливно-енергетичних компаній як інтеграційних об'єднань підприємств енергетичної галузі пов'язане зі значною кількістю проблемних ситуацій. Це досить очікувано так як пов'язано зі складністю структури паливно-енергетичних компаній, до яких можуть входити різні підприємства: розвідувальні, видобувні, переробні, генеруючі та транспортувальні. Багаторівневість та складність такого об'єднання підприємств потребує комплексного та системного підходу щодо управління паливно-енергетичними компаніями.

До особливостей, які необхідно враховувати в управлінні паливно-енергетичними компаніями можна віднести:

1) Залежність паливно-енергетичних компаній від держави, яка регулює та обмежує їх діяльність;

2) Внутрішні технологічні взаємозалежності в рамках паливно-енергетичної компанії:

- від постачальників сировини (якщо вона не видобувається або видобувається в недостатній кількості);

- компанії одна від одної, якщо вони знаходяться в одній технологічній ланці;

- складність суміщення підприємств в різних технологічних ланцюгах для більш ефективного перероблення сировини;

- об'єднання підприємств паливно-енергетичної компанії, які розташовані на віддалених територіях;

3) Особливості кінцевого продукту - енергії:

- складність зберігання.

Особливості взаємодії паливно-енергетичних компаній з зовнішнім середовищем та внутрішні протиріччя призводять до різного роду конфліктних ситуацій. В.І. Хасан, який є одним з вітчизняних дослідників конфлікту, пропонує визначення: "Конфлікт – це така характеристика взаємодії, в якій дії, що не можуть існувати в незмінному виді, взаємно замінюють одна одну, потребуючи для цього спеціальної організації".

---

<sup>1</sup> Виконано в рамках НДР № держ. реєстр. 0110U008152

Розглянемо загальні конфлікти, які можуть виникати між всіма суб'єктами господарювання паливно-енергетичних компаній на всіх рівнях (між підприємствами енергетичної галузі та державою; між паливно-енергетичними компаніями та суспільством або споживачами; внутрішні конфлікти між підприємствами, що входять до складу таких інтеграційних об'єднань):

- конфлікт використання сировини (мінералів) – при добуванні одного природного елементу втрачаються або псуються інші;

- конфлікти інвесторів – відсутність довіри або вірогідність не виправданих сподівань;

- інформаційний конфлікт – недостатня забезпеченість інформацією чи її недостовірністю, перешкоди в комунікаційному процесі;

- конфлікт у транспортному секторі – відбуваються як на регіональному, так і на міждержавному рівнях між компаніями, які займаються поставкою ресурсів та тими, хто їх перероблює (генерує) або споживає;

- податкові конфлікти – питання списання податкового боргу підприємствам паливно-енергетичного комплексу;

- конфлікт розподілення прибутку – у зв'язку із скасуванням рентних платежів нафтогазовидобувними підприємствами, скоротилися надходження до місцевих бюджетів;

- конфлікт інтересів або соціально-політичний конфлікт – між власниками, споживачами та суспільством.

Для запобігання виникнення конфліктних ситуацій в управлінні паливно-енергетичною компанією необхідно: встановлювати єдині цілі діяльності інтеграційних об'єднань; співставляти мотиваційну ієрархію усєї компанії в цілому; розуміти пріоритети для подальшого розвитку паливно-енергетичної компанії; налагоджувати зв'язки між державою, компаніями-учасницями та населенням; встановлювати чіткі прозорі економічні відносини між підприємствами, що входять до складу паливно-енергетичних компаній; створення гнучкого виробничого циклу з взаємозамінністю підприємств у технологічному ланцюгу.

Отже, конфлікт може дати позитивні результати. Налагодження взаєморозуміння та співпраці за рахунок поглиблення та стабільності внутрішніх відносин; перебудова існуючих та формування нових соціальних інститутів та механізмів; підвищення активності та мотивації до роботи; росту кваліфікації, прояв нових ідей та альтернатив розвитку організації.



## СУТНІСТЬ СИСТЕМИ «ВЛАДА-КОНТРОЛЬ-УПРАВЛІННЯ» ТА ЗАСТОСУВАННЯ ЇЇ ЕЛЕМЕНТІВ НА ПРАКТИЦІ

*А.А. Граділь, студентка факультету економіки та менеджменту,  
Сумський державний університет, м. Суми, Україна*

Кожен керівник обирає свій принцип управління, хоч ціль в усіх однакова, вести своє підприємство чи фірму шляхом процвітання та плодоносіння в майбутньому. В одних – це повна свобода в діяльності працівника з мінімальним втручанням керівника, в інших, навпаки, авторитарний стиль управління: жорсткі рамки, суворі методи та ніякого самовираження, що являється точним і ясним прикладом диктаторського стилю. Керівник є головним, а інші лише необхідною складовою для безперебійної роботи механізму й, до речі, легко замінними деталями. Існує широка класифікація стилів управління, які являються ефективними та корисними інструментами, якщо, звичайно ж, знаходять у руках справжнього майстра.

Проаналізуємо кожен із компонентів «влада – контроль – управління»

✓ влада – це саме право та можливість керувати та розпоряджатись чимось або кимось;

✓ контроль – це одна із основних функцій системи управління, процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей;

✓ управління - процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

Кожен із цих елементів, ніби певний природний цикл, включає та доповнює один одне і, здається, ця система, як живий організм, не змогла б правильно працювати та функціонувати без однієї із цих складових.

Управління організацією не можна перетворювати на «сухе» командування та накази, так як людський фактор один із впливовіших аспектів успішної роботи та процвітання.

Справжній лідер має бути не лише людиною, що займає високу посаду й має право керувати, а й особистістю, яка вміє впливати на

людей за допомогою своїх навиків, вмінь, психологічних та естетичних аспектів і являється неформальним лідером для своїх підлеглих. Саме така особа здатна з розумом використовувати три вищерозглянуті складові.

Кожен керівник, який би стиль управління не переважав у його діяльності, має за основу всі три складові: влада, контроль, управління, але головна відмінність полягає у концентрації вмісту цих елементів, що додається у розчин характеру керівника, напряду діяльності організації, економічних умов її існування, складу працівників та інших важливих компонентів, які й створюють необхідні умови для існування «економічного організму».

Певний відсоток організацій маючи популярну, затребувану діяльність, наповнену «свіжими» ідеями спіткається та падає на перших сходах розвитку через керівника, який не зміг обрати вірну модель управління. Даний факт лише підтверджує, що дані інструменти менеджменту є основою в успішному веденні бізнесу.



*Рисунок. 1- Класифікація стилів управління*

«Ніколи не проб'ється наверх той, хто не робить того, що йому говорять, і той, хто робить не більш того, що йому говорять». - один із принципів управління американського винахідника і талановитого підприємця Генрі Форда. Його автомобільна компанія, діяльність якої продовжується з 1903 року і до сьогодні, досягла успіху не лише через винайдену систему конвеєрного виробництва, а й за рахунок нестандартного та незвичайного методу управління й відношення до персоналу на той час .

Розглянемо детальніше ці методи. Генрі Форд скрупульозно та уважно відносився до кожної деталі свого автомобіля, будь то найперший створений ним екіпаж чи будь-який автомобіль із

наступної виготовленої партії. З такою ж увагою він відносився і до кожного робітника свого підприємства, яке працювало, ніби новий, потужний та якісний мотор автомобіля марки Форд. Підприємець створював соціологічні відділи, які займалися підбором працівників, вивчаючи, аналізуючи життя кожної людини (сімейний стан, національність, релігійна приналежність, умови життя, рівень добробуту). Він впевнено все тримав у своїх руках: звільняв персонал, якщо вважав знання працівника недостатніми, зводив на мінімум витрати матеріалів і людських сил, намагався максимально автоматизувати виробництво. Генрі Форд сам здійснював стратегічне і оперативне керівництво. Ось у таких аспектах і проявлявся диктаторський характер керування організацією, а отже влада-контроль-управління.

Інший приклад управління, на відміну від диктаторського стилю авто виробництва Форда, міцна та всім відома корпорація Google із демократичним стилем. Сергій Брін та Ліррі Пейдж (власники) дають повну свободу своїм працівникам, які не витрачаючи час на засідання, виконують свої робочі обов'язки. «Ми говоримо, що управляємо компанією хаотично. Ми управляємо нею на межі» - коментують власники корпорації.

Стів Джобс - американський підприємець і винахідник, генеральний директор корпорації Apple, людина яка зробила величезний крок, за все людство, ближче до високотехнологічного світу. Як раз його стиль управління поєднував авторитарний та демократичний стилі. Джобса критикували за його методику управління, агресивні та різкі дії щодо конкурентів, проявляв деспотизм та грубість до підлеглих. Тим не менш, якби ця людина так себе не вела то чи досягла б діяльність Apple таких висот, популярності та затребуваності серед споживачів усього світу?

Лише декілька прикладів, але вже можна зробити висновок: і влада, і контроль, і загалом процес управління є дієвими елементами в руках справжніх професіоналів.

Обравши певний із стилів управління, головне винайти свій, особливий, ефективний та найбільш «смачний» рецепт пропорцій цих складових, тоді саме ваш пиріг захочуть усі посмакувати.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРИ

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. - К: Кондор, 2009. - 187с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 704с.
3. Офіційний веб-сайт Генрі Форд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/ГенріФорд>
4. Офіційний веб-сайт Стіва Джобса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apple.com/stevejobs/>

*Науковий керівник: Голишева Є.О., к.е.н, асистент  
каф. маркетингу та УІД*

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

*А.М. Телиженко, д.э.н., проф.*

Сумский государственный университет, г. Сумы, Украина

В экономической и управленческой науке не решены ряда принципиальных теоретических вопросов, связанных с оценкой эффективности различных мероприятий в социальной сфере, что, по сути, препятствует разработке практических рекомендаций, необходимых для совершенствования системы государственного управления.

Определяя экономический и социальный аспекты, на наш взгляд, целесообразно опираться на положение К. Маркса, который отмечал «...в качестве конечного результата общественного процесса производства выступает само общество, т.е. сам человек в его общественных отношениях. Все, что имеет прочную форму, как, например, продукт и т.д., выступает в этом движении лишь как момент, как мимолетный момент»<sup>1</sup>.

На наш взгляд в цитате содержится ряд важных методологических положений. Прежде всего, выделение экономического и социального аспектов труда (производства) является чисто условным, необходимым, прежде всего, для того, чтобы зафиксировать их различное содержание и формы развития. Но труд является всегда и безусловно единством социального и экономического процесса и его

---

1 Маркс К. Капитал. Т1. кн.1. – М.:Политиздат, 1983. – 905 с.

результата, цели и средства. В работе<sup>1</sup> соотносение социального и экономического рассматривается, также с противоположной стороны. Здесь утверждается: «...можно, по-видимому, сказать и наоборот: определенная форма противоречивого единства экономического и социального образует определенную конкретно-историческую ступень развития общественного труда и производства». По своей сути, с экономической точки зрения, социальная сфера является местом воспроизводства и подготовки к вовлечению в следующий производственный цикл одного из основных экономических ресурсов – рабочей силы.

Эта связь является, по сути, основной в производственном процессе как таковом. Поскольку производство существует ради обеспечения фонда потребления, постольку управление в социальной сфере является элементом управления глобального процесса производства (хотя бы через связь «воспроизводство рабочей силы») и направлено, также как и в непосредственно производственной сфере, на оптимизацию использования общественного продукта. Во-вторых, рабочая сила, обладая потребительной стоимостью, имеет свои качественные и количественные характеристики, т.е. категория «здоровье» обладает экономическим содержанием хотя бы потому, что она определяет меру состояния человека, субъекта трудового процесса.

Понимание эффективности социально-экономического развития, как наиболее полного соответствия стоящим перед обществом целям, приводит к необходимости совместного рассмотрения экономических и социальных аспектов. Данная проблема содержит, по существу, две задачи: во-первых, адекватное отражение самой социально-экономической эффективности, т. е. оценку ее уровня, ранжирование различных мероприятий по степени эффективности и, во-вторых, выбор наилучших, с точки зрения ее повышения. Первая задача фактически опирается на представление о социально-экономической эффективности как о категории, хотя и более общей по отношению к эффективности только экономической или только социальной, но, как и они, допускающей возможность количественной идентификации.

Основной проблемой, при этом, является разработка обобщающего показателя социально-экономической эффективности, который бы адекватно отражал достигнутое состояние общественного производства и эффективность использования производственных

---

1 Коуз Р. Проблемы социальных издержек. Главы из книги //США. – 1993. – №5. – С. 75-87.

ресурсов. В такой постановке проблема социально-экономической эффективности сводится к совместному выражению в одной обобщающей характеристике различных социальных и экономических результатов. Однако, как показывает практика, несогласованность требований социальной и экономической эффективности острее всего проявляется в функционировании отраслей непродуцированной сферы, так как значительная часть услуг, оказываемых населению, не имеет соответствующего денежного (в рыночном понимании) выражения. Оценка результатов их деятельности через затраты на оказание услуг, хотя и выполняет определенную учетную функцию и, в некоторой степени, представляет динамику обеспеченности услугами, все же не выражает адекватно ни экономических, ни социальных результатов функционирования социальной сферы. Именно по этой причине затратный подход не может характеризовать эффективность использования ресурсов, как при их межотраслевом распределении, так и на уровне локальных хозяйственных решений.

Широкое использование категории «социально-экономическая эффективность» еще не означает возможности согласования решений. В общем случае задача заключается в выборе вариантов мероприятий, один из которых обеспечивает достижение более высокого социального результата, но требует больших затрат. Но, при этом, возникает вопрос: должна ли процедура выбора соотноситься с видом социального результата, уровнем принятия решения, масштабом мероприятия и тому подобное.

При решении вопроса об объемах ресурсов, выделяемых конкретным отраслям социальной сферы, необходимо определить степень зависимости этих объемов от предполагаемой социальной и экономической эффективности их использования. Существенным является вопрос о возможном перераспределении ресурсов между отраслями непродуцированной сферы или их дополнительном (внебюджетном) привлечении из сферы материального производства. Разумеется, при этом придется считаться с тем, что такое перераспределение ресурсов отрицательно скажется на уровне прямых социальных результатов менее эффективных, с экономической точки зрения, отраслей.

Предположение об априорной соизмеримости в общих единицах экономических и всех видов социальных результатов вызывает сомнения. Гипотеза всеобщей соизмеримости может быть

непротиворечиво выражена лишь в терминах абстрактной общественной полезности, о которой, в отношении оценки социально-экономической эффективности правильнее говорить как об идее, имеющей скорее мировоззренческую, нежели практическую ценность. В этом отношении представляется оправданным развитие методологических подходов, предполагающих четкое определение сфер применения как экономических так и социальных критериев и оценок, границ действия экономического механизма, и параметров воздействия на принятие решений социальной политики.

В основу этой процедуры должно быть положено требование ориентации на обобщенный социальный результат. Первый этап предполагает установление согласованной системы минимально гарантированных значений достигаемых социальных результатов. Обоснование этой системы является сферой социального выбора, социальной политики государства.

Комплексные стандарты в большей степени, нежели ресурсные ограничения, ориентируют на улучшение обобщенного социального результата в той его структуре, которая соответствует принятой в планируемом периоде концепции социального развития и ресурсным возможностям. Любой вариант, не обеспечивающий достижения стандарта, является неприемлемым, независимо от его экономической эффективности или уровней достигаемых отдельных социальных результатов. Варианты, удовлетворяющие условиям комплексного стандарта, могут различаться между собой как по уровню достигаемого социального результата так и по величине экономического эффекта их реализации. Именно между ними осуществляется выбор.

На втором этапе расчетов обобщенный социальный результат выражается в виде экономического эффекта как разности между экономическим результатом и затратами, а решающим критерием выбора является требование наибольшей народнохозяйственной эффективности. Таким образом, должен выбираться экономически наиболее эффективный из удовлетворяющих стандарту вариант, пусть даже дающий относительно меньшие частные социальные результаты.

Последовательность из двух указанных этапов составляет содержание процедуры принятия решений, а оценка социально-экономической эффективности представляется, в данном случае, как проблема ориентации в каждом акте выбора на обобщенный социальный результат.

# РАЗРАБОТКА ОТРАСЛЕВЫХ РАМОК КВАЛИФИКАЦИЙ КАК ОСНОВА АДАПТАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ К ТРЕБОВАНИЯМ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

*Е.А. Павленко, доцент, к.э.н.,*

*К.И. Кириченко, студент гр.ДСмз-21с,*

*О.Ю. Барабаш, студент гр. АМмз-31с*

Сумский государственный университет, г. Сумы, Украина

С 2012 г. в рамках программы «Tempus – INARM» [1,2] разрабатывается проект «Восточноевропейская квалификационная рамка по направлениям подготовки «информатика» и «менеджмент»». Среди участников консорциума проекта: Германия, Италия, Словакия, Австрия, Россия, Украина, Армения. Предмет проекта – внедрение идей квалификаций в области информатики и менеджмента восточно-европейских странах с целью улучшения образовательных стандартов на основе данных, собранных от наиболее важных потенциальных работодателей; внедрение новых европейских подходов к квалификационным рамкам и программы TUNING. Общая цель проекта – содействие развитию украинского высшего образования путем ее приближения к реальным потребностям экономического и социального развития стран. Специальные цели проекта:

– организация совместной деятельности университетов и предприятий касательно определения квалификационных требований к дипломированному бакалавру и магистру по направлениям подготовки «информатика» и «менеджмент»;

– улучшение функционирования национальных методических комиссий, ответственных за национальные стандарты по информатике и менеджменту на базе опыта ЕС и Болонских принципов;

– введение новых национальных стандартов в странах-участниках по вышеуказанным направлениям.

Во время проекта планируется собрать и проанализировать реальные потребности экономик трех стран (Россия, Украина, Армения). Кроме того, предполагается сформировать в специальном документе: «Основные принципы (директивы) квалификационных рамок в области информатики и менеджмента»



квалификационные требования к выпускникам в области информатики и менеджмента (на уровне бакалавра и магистра). Проектом предусмотрена адаптация общих рекомендаций по разработке стандартов к национальным условиям и др. [1, 2].

Рассматривая квалификационную рамку с позиции последовательности ее формирования, следует отметить, что основой данного процесса является системный подход.

Учитывая, что системный подход предполагает такие методы изучения сложных систем, как структурно-ориентированные, объектно-ориентированные, процессно-ориентированные и проектно-ориентированные, рассмотрим что именно необходимо учитывать при формировании квалификационной рамки на основе системного подхода[3].

Первой составляющей системного подхода является структурно - ориентированные методы. Вообще, структурно - ориентированные методы базируются на структурном анализе ситуации. Поскольку система обучения является достаточно сложной и большой системой, как в Украине так и в странах ЕС, ввиду того что находится на пересечении интересов государства и бизнеса (рис 1), методы структурного анализа позволяют преодолеть сложности больших систем путем расчленения их на части и иерархической организации этих частей.

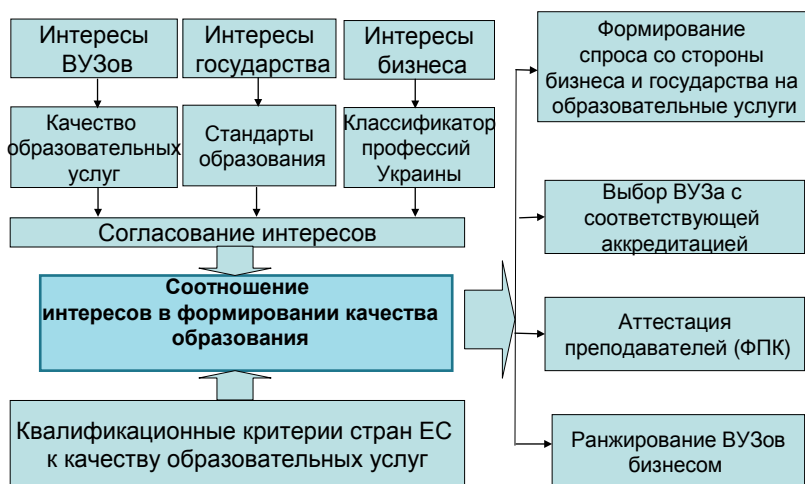


Рисунок 1 - Согласование интересов государства, ВУЗов и бизнеса в процессе выбора, предоставления и использования образовательных услуг

Так в условиях формирования квалификационной рамки, основными участниками являются государство, бизнес и работодатели стран ЕС. На входе в эту систему находятся существующие в Украине стандарты образования и классификатор профессий, а на выходе из этой системы находятся показатели по которым можно будет оценить качество образовательных услуг в случае принятия квалификационной рамки на основе сопоставления интересов государства и бизнеса.

Второй составляющей системного подхода являются объектно - ориентированные методы, основанные на объектной декомпозиции, которая представляется в виде совокупности объектов, взаимодействующих между собой посредством передачи сообщений. Эта группа методов позволяет определить из чего состоят, указанные выше объекты, а именно стандарты образования, классификатор профессий, а также требования стран ЕС к качеству образовательных услуг. Как объекты предметной области могут рассматриваться конкретные предметы, а также абстрактные или реальные объекты (например, учебный план, государственный заказ, предприятие и др.).

Таким образом, основным набором атрибутов при формировании квалификационной рамки должно стать 5 основных составляющих:

1. Отраслевой стандарт высшего образования - совокупность норм, определяющих содержание высшего образования, содержание обучения, средство диагностики качества высшего образования и нормативный срок обучения[4].

2. Национальная рамка квалификаций - системное и структурированное за компетентностями описание квалификационных уровней[5], а также целостное международно понимаемое описание национальной шкалы квалификаций в терминах компетентностей, через которое все квалификации и другие учебные достижения, в частности в высшем образовании, могут быть выражены и соотнесены между собой в согласованном виде[6].

3. Образовательно-квалификационная характеристика (ОКХ) - нормативный документ, в котором обобщается содержание высшего образования, отражаются цели высшего образования и профессиональной подготовки, определяется место бакалавра по менеджменту (специалиста, магистра по менеджменту организаций и администрирования) в структуре кадрового обеспечения национальной экономики страны и требования к его социально важным качествам и профессиональным компетентностям[6].

4. Государственный классификатор профессий (состоянием на 1.09.2012) является составной частью государственной системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации. Основой его является международная стандартная классификация профессий (ISCO 88: International Standard Classification of Occupations / ILO, Geneva), которая рекомендована для перевода национальных данных в систему, облегчающую международный обмен профессиональной информацией.

5. Стандарт оценки качества предоставления образовательных услуг[4].

Третью составляющую системного подхода образуют процессно - ориентированные методы, которые заключаются в анализе ситуаций при значительных преобразованиях в бизнесе и в образовательных учреждениях.

Таким образом, системный подход к формированию квалификационной рамки позволяет всесторонне изучить данный вопрос и предложить аргументированный вариант для ее внедрения с учетом интересов государства, бизнеса и требований стран ЕС к качеству образовательных услуг. Однако, в условиях сложившейся в Украине ситуации, процесс формирования квалификационной рамки было бы целесообразно рассматривать в виде проекта, направленного на выполнение условий и задач этой секторальной рамки.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Олейникова О.Н., Муравьева А.А. Профессиональные стандарты: принципы формирования, назначение и структура. Методическое пособие. – М.: АНО Центр ИРПО, 2011. – 100 с.
2. Курбанов Э.А. Зарубежный опыт создания отраслевой рамки квалификаций в лесном хозяйстве. Рамка квалификаций и инновационные модели тренинга предпринимателей в лесном хозяйстве: материалы Международного семинара проекта Темпус-JPHES-№ 516796 «Рамка квалификаций и непрерывное обучение для устойчивого лесопользования» – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2013. – 57 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://csfm.marstu.net/publications.html>
3. Осініна Л. М. Ситуаційний менеджмент : навч. посібник / Л. М. Осініна. – К. : Вид-во Європ. Ун-ту, 2006. – 110 с.
4. Закон України «Про вищу освіту» від 17 січня 2002 року №2984-III <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 23.11.2013 №1341 <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>
6. Отраслевой стандарт высшего образования. - Киев, 2012

## НАУКОВО–МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВПЛИВУ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ НА РЕЗУЛЬТАТИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*В.О. Лук'янихін, к.е.н., доцент,  
Ю.Л. Мироненко*

Сумський державний університет, м.Суми, Україна

Розвиток персоналу – система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Основна мета розвитку персоналу – збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом.

Система розвитку персоналу включає: професійне навчання, планування та розвиток кар'єри, створення та ведення кадрового резерву.

Навчання персоналу повинне орієнтуватися на економічні і соціальні вигоди підприємства. Навчанням передують аналіз потреби і необхідності навчання, вироблення цілей навчання, відбір учасників, організація процесу навчання і підбір викладачів.

Для оцінки необхідності навчання потрібно досліджувати фактори, що визначають становище працівника; проаналізувати вимоги до роботи; зробити прогноз майбутніх вимог до умов праці; оцінити знання й установки працівника; виявити ділові і особисті недоліки.

Оцінювання ефективності навчальної програми є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації. Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Це відображається в прагненні багатьох компаній одержати від професійного навчання персоналу додатковий прибуток[1].

На сьогоднішній день вітчизняні роботодавці не хочуть витратити гроші на професійне навчання працівників.

Використовуючи, як основу, методичні розробки НДІ НАН України та Мінпраці розглянемо вплив професійного навчання на результати виробничої діяльності ПАТ «Сумхімпром» [2]. Дані для розрахунків представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Персонал ОАО «Суміхімпром»

| Показник   | 2011   | 2012   | Зміна 2011/12     |                |
|--|--------|--------|-------------------|----------------|
|  |        |        | В абсолют. показ. | В процентах, % |
| Середньоспискова чисельність робітників,чол..    | 4916   | 4749   | - 167             | 96,6           |
| Середня продуктивність праці робітників, тис.грн | 454,58 | 472,77 | 18,19             | 104            |
| Чисельність учнів, що пройшли профнавчання,чол   | 1996   | 1892   | -104              | 94,79          |
| Плинність кадрів,%                               | 2,8    | 3,2    | 0,4               | 114,28         |

Проведемо розрахунок річного економічного ефекту від приросту обсягів виробництва внаслідок підвищення рівня задоволеності необхідності підприємства в кадрах згідно з формулою :

$$E_{\text{енп1}} = \frac{P_{\text{пз2}} - P_{\text{пз1}}}{100} \times U_{\text{п2}} \times \text{ПП}_{\text{п2}} \times \frac{PP_{\text{п2}}}{100}, \quad (1)$$

де  $E_{\text{енп1}}$  - річний економічний ефект від підвищення рівня задоволеності необхідності підприємства в кадрах , тис.грн;

$P_{\text{пз2}}$  і  $P_{\text{пз1}}$  - коефіцієнти , які характеризують рівень задоволеності додаткової необхідності підприємства в працівниках згідно у минулому і аналізованому періоді , тис.грн;

$\text{ПП}_{\text{п2}}$  - середня продуктивність праці працівників в аналізованому періоді , тис.грн;

$PP_{\text{п2}}$  - рентабельність реалізованої продукції в аналізованому періоді , %;

$U_{\text{п2}}$  - чисельність учнів , які пройшли професійне навчання в аналізованому періоді , чол .

Звідси

$$E_{\text{енп1}} = \frac{96,92 - 94,53}{100} \times 1892 \times 472,77 \times \frac{-0,21}{100} \\ = -44,89 \text{ тис. грн}$$

З розрахунку видно, що підприємство отримало негативний ефект, оскільки одним з важливих чинників впливу справила рентабельність, яка склала в 2012 році -0,21%.

Річний економічний ефект від підвищення продуктивності праці персоналу підприємства в результаті професійного навчання розраховуємо виходячи з формули:

$$E_{\text{епп2}} = (\text{ПП}_{\text{п2}} - \text{ПП}_{\text{п1}}) \times Y_{\text{п2}} \times \frac{\text{FP}_{\text{п2}}}{100}, \quad (2)$$

де  $E_{\text{епп2}}$  - річний економічний ефект від підвищення продуктивності праці персоналу підприємства в результаті професійного навчання, тис.грн;

$\text{ПП}_{\text{п2}}$  і  $\text{ПП}_{\text{п1}}$  - середня продуктивність праці працівників у минулому і аналізованому періодах, тис.грн.

$$\begin{aligned} E_{\text{епп2}} &= (472,77 - 454,58) \times 1892 \times \frac{-0,21}{100} \\ &= -72,27 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Незважаючи на підвищення продуктивності праці персоналу на 18,19 тис.грн., низький рівень рентабельності підприємства відобразився на економічному ефекті і склав -72,27 тис.грн.

Річний економічний ефект від підвищення на підприємстві якості продукції та якості праці навчених працівників розраховується за формулою:

$$E_{\text{епп3}} = \frac{Y_{\text{пп2}} - Y_{\text{пп1}}}{100} \times \text{OP}_{\text{п2}} \times \frac{\text{FP}_{\text{п2}}}{100}, \quad (3)$$

де  $E_{\text{епп3}}$  - річний економічний ефект від підвищення на підприємстві якості продукції та якості праці кваліфікованих працівників, тис. грн.;

$Y_{\text{пп1}}$  і  $Y_{\text{пп2}}$  - середній відсоток бракованої продукції на підприємстві в аналізованому періоді по відношенню до загального числа виробленої продукції працівниками, які не пройшли склав 1,7% і пройшли професійне навчання -1,2%;

$\text{ЗР}_{\text{п2}}$  - обсяги реалізованої продукції в аналізованому періоді, тис.грн

Тоді

$$E_{\text{епп3}} = \frac{1,7 - 1,2}{100} \times 2245185 \times \frac{-0,21}{100} = -23,58 \text{ тис. грн}$$

Річний економічний ефект від зниження плинності кадрів на підприємстві внаслідок професійного навчання персоналу визначається за формулою:

$$E_{\text{епп4}} = \frac{\text{ПЛ}_{\text{п2}} - \text{ПЛ}_{\text{п1}}}{100} \times \text{ВП}_{\text{п2}} \times Y_{\text{п2}}, \quad (4)$$

де  $E_{\text{епп4}}$  - річний економічний ефект від зниження плинності кадрів на підприємстві внаслідок професійного навчання персоналу, тис.грн. ;

ПЛп1 і ПЛп2 - середні відсотки плинності кадрів серед працівників , які пройшли склала 1,2 % і відповідно не пройшли професійне навчання -2 %;

ВПп2 - втрати в результаті плинності кадрів з розрахунку на одного працівника в аналізованому періоді склала 399,6 тис.грн.;

Уп2 - чисельність учнів , які пройшли професійне навчання в аналізованому періоді , чол ..

Виходячи із запропонованих даних , маємо:

$$E_{\text{епп4}} = \frac{2-1,2}{100} \times 399,6 \times 1892 = 6048,35 \text{ тис.грн.}$$

Річний економічний ефект від впровадження на підприємстві раціоналізаторських ( винахідницьких ) пропозицій в результаті проведення заходів з професійного навчання персоналу визначається за формулою:

$$E_{\text{епп5}} = (KK_{п2} - KK_{п1}) \times EC_{п2} \times Y_{п2} .. \quad (5)$$

де  $E_{\text{епп5}}$  - річний економічний ефект від впровадження на підприємстві раціоналізаторських (винахідницьких) пропозицій в результаті проведення заходів з професійного навчання персоналу, тис.грн. ;

ККп2 і ККп1 - середнє число раціоналізаторських ( винахідницьких ) пропозицій в розрахунку на одного працівника , що введені на підприємстві на протязі року працівниками , які пройшли профнавчання становить 0,12 од і відповідно не пройшли професійне навчання -0,05 од;

ЄСр2 - економія від зменшення собівартості продукції в розрахунку на одну раціоналізаторську пропозицію в аналізованому періоді склала 7 %;

Уп2 - чисельність учнів , які пройшли професійне навчання в аналізованому періоді , чол ..

$$E_{\text{епп5}} = (0,12 - 0,05) \times 0,07 \times 1892 = 9,27 \text{ тис.грн}$$

Економічний ефект від впровадження раціоналізаторських пропозицій показав хороший результат , що підтверджує доцільність вкладень в « людський ресурс».

Річний економічний ефект від зменшення втрат коштів підприємства за рахунок відрахування працівників , спрямованих підприємством на професійне навчання , до закінчення терміну навчання без поважних причин розраховується за формулою:

$$E_{\text{енпб}} = \frac{ВВ_{п1} - ВВ_{п2}}{100} \times ВН_{п2} \times У_{п2}, \quad (6)$$

де  $E_{\text{енпб}}$  - річний економічний ефект від зменшення втрат коштів підприємства за рахунок відрахування працівників, спрямованих підприємством на професійне навчання, до закінчення терміну навчання без поважних причин, тис. грн.;

$ВВ_{п1}$  і  $ВВ_{п2}$  - відсоток відрахувань з навчальних закладів працівників підприємства без поважних причин у минулому періоді склав 0,5% і аналізованому періоді 0,2%;

$ВН_{п2}$  - втрати коштів підприємства на професійне навчання працівників в аналізованому періоді в розрахунку на одного учня 99,9 тис.грн. ;  $У_{п2}$  - чисельність учнів, які пройшли професійне навчання в аналізованому періоді, чол.

Тоді :

$$E_{\text{енпб}} = \frac{0,5 - 0,2}{100} \times 99,9 \times 1892 = 567,02 \text{ тис.грн}$$

Таким чином можна визначити сумарний показник річного економічного ефекту від впровадження заходів з професійного навчання персоналу на підприємстві:

$$E_{\text{енпн}} = E_{\text{енп1}} + E_{\text{енп2}} + E_{\text{енп3}} + E_{\text{енп4}} + E_{\text{енп5}} + E_{\text{енпб}}, \quad (7)$$

Отже маємо:

$$E_{\text{енпн}} = -44,89 - 72,27 - 23,58 + 6048,35 + 9,27 + 567,02 = 6483,9 \text{ тис.грн.}$$

Сумарний показник враховує всі заходи, які були впроваджені в процесі навчання персоналу. Незважаючи на збиток і погіршення рентабельності підприємства, ми бачимо, що показник позитивний.

Економічна ефективність заходів з професійного навчання персоналу на підприємстві визначається за формулою:

$$E_{\text{енн}} = E_{\text{енпн}} - \left( В_{\text{од}} + (В_{\text{пп}} \times К_{\text{н}}) \right), \quad (8)$$

де  $E_{\text{енн}}$  - економічна ефективність заходів з професійного навчання персоналу на підприємстві, тис.грн.;

$E_{\text{енпн}}$  - інтегрований показник річного економічного ефекту від впровадження заходів з професійного навчання персоналу на підприємстві, тис.грн.;

$В_{\text{пп}}$  - потокові витрати для забезпечення нормальної роботи з проведення заходів з професійного навчання персоналу 9989,8 тис.грн.;

$В_{\text{од}}$  - одноразові витрати, викликані розробкою та



забезпеченням заходів з професійного навчання персоналу склали 1857,3 тис.грн. ;

$K_n$  – прогнозований (експертний) коефіцієнт порівняльної ефективності ( прийнято у розмірі 0,15).

Тоді :

$$E_{\text{енн}} = 6483,9 - (1857,3 + (9989,8 \times 0,15)) = 3128,13$$

тис.грн.

Загальна економічна ефективність заходів з професійного навчання персоналу підприємства визначається за формулою:

$$K_{\text{зпп}} = \frac{E_{\text{енпн}}}{\text{ПВ}_{\text{пн}}} \times 100\%, \quad (9)$$

де  $K_{\text{зпп}}$  - загальна економічна ефективність заходів з професійного навчання персоналу підприємства , %;

$E_{\text{енпн}}$  - інтегрований показник річного економічного ефекту від впровадження заходів з професійного навчання персоналу на підприємстві , тис.грн. ;

$\text{ПВ}_{\text{пн}}$  - первинні витрати ( сума поточних і одноразових витрат) на професійне навчання в аналізованому періоді , наведені до річної розміреності відповідно до нормативного коефіцієнтом ефективності , тис.грн. [ 4 ] .

$$K_{\text{зпп}} = \frac{3128,13}{9989,8 + 1857,3} \times 100\% = 26,4\%$$

Таким чином, загальна економічна ефективність заходів з професійного навчання персоналу підприємства склала 26,4 %. Це свідчить про те , що незважаючи на низьку рентабельність підприємства, 26,4 % всього доходу організації залежить від вкладень в персонал і його розвиток. Саме тому для підвищення продуктивності праці персоналу, необхідно виділяти фінансування на навчання, підготовку та перекваліфікацію персоналу, - це повинно бути базою кадрової політики сучасного підприємства. Витрати матеріальних, часових, людських ресурсів на запровадження програм навчання доцільні лише тоді, коли досягнуто мети навчання, а набуті знання та навички сприяють реалізації стратегії розвитку організації. Проведені розрахунки показують, що інвестування в навчання персоналу відображається на фінансовому результаті підприємства.

Саме уважний погляд на цю проблему дає змогу підвищувати не тільки рівень та продуктивність праці на підприємстві, а й підвищити економічні показники, ефективність управлінських

рішень. Це все сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства – як суб'єкта господарювання і, тим самим, конкурентоспроможності економіки нашої держави.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Гришнова О.А. Экономика труда и социально экономические отношения: Учебник. - К.: Знання, 2004. - 535 с.
2. Сайт ОАО «Сумихімпром», [Електронний ресурс].- Режим доступа: [www.sumykhimprom.com.ua](http://www.sumykhimprom.com.ua), свободный. - Загл. с экрана
3. Осташевский М. Піввікова епоха «Сумихімпрому» – К.: Видавничий центр – ДОН-97, 2004. – 77 с.
4. Проект «Методика определения влияния профессионального обучения работников на результаты деятельности субъектов хозяйственности»- Проект:НДИ НАН Украины и Минтруда и социальной политики Украины,- Киев,2008.- 9с.
5. Ковинова Э.В. Управлять персоналом – значит повысить эффективность компании // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – 50 с.
6. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление / М.Н. Ким. – Х.: ХНУ, 2003. – 247с.
7. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. –592 с.

## **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ІМІДЖ БІЗНЕСУ**

*М.С. Жук, М.С. Шкурят*

Сумський державний університет, м.Суми, Україна

Сучасним підприємствам доводиться функціонувати в умовах жорсткої конкуренції. У світі настільки розвинених технологій і техніки висока якість продукції для споживачів стала нормою. Тепер компаніям доводиться шукати нові шляхи залучення (утримання) клієнтів. Одним з варіантів виходу з ситуації, що склалася на ринку є формування підприємством свого іміджу. Репутація компанії залежить від багатьох факторів, ключове місце серед яких займає корпоративна соціальна відповідальність.

КСВ - це відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яке сприяє стійкому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає з законами і узгоджується з міжнародними нормами поведінки, а також інтегрована в діяльність всієї організації і застосовується в її взаєминах [1].

Авторами статті розроблений метод визначення впливу корпоративної соціальної відповідальності на репутацію

підприємства, який базується на КСО-показниках для кожної групи стейкхолдерів: клієнтів, співробітників і суспільства.

Рівень репутації компанії визначаємо за допомогою інтегрального коефіцієнта:

$$IK^2 = \left( k_k \frac{1}{m_k} \sum_{j=1}^{m_k} X_{ij}^k + k_c \frac{1}{m_c} \sum_{j=1}^{m_c} X_{ij}^c + k_o \frac{1}{m_o} \sum_{j=1}^{m_o} X_{ij}^o \right) * 100\% , \text{ де}$$

$k_k, k_c, k_o$  - коефіцієнти вагомості груп «клієнти», «співробітники» і «суспільство» відповідно;

$X_{ij}^k, X_{ij}^c, X_{ij}^o$  - булеві змінні відповідно по групах «клієнти», «співробітники» і «суспільство», що приймають значення 1, якщо  $j$ -а група ознак присутня у  $i$ -тій компанії; дорівнює 0, якщо більшість ознак присутня; і дорівнює -1, якщо більшість ознак відсутня у  $i$ -тій компанії;

$m_k, m_c, m_o$  - кількість ознак, за якими оцінюється соціальна діяльність компанії відповідно по групах «клієнти», «співробітники» і «суспільство».

Далі визначаємо показники корпоративної соціальної відповідальності для кожної групи стейкхолдерів, які впливають на репутацію підприємства.

Для групи «клієнти» такими показниками є:

1. Якість послуг (комунікація працівників з клієнтами, кількість судових позовів, достовірність поданої інформації клієнтам, пакет послуг, нагороди компанії, дотримання міжнародних стандартів).

2. Система комунікацій (забезпеченість інформацією співробітників, доступність інформації для потенційних клієнтів, мережа контактів з урядовими та громадськими організаціями, визнання компанії незалежними організаціями).

3. Фінансовий стан (конкурентна (ринкова) ціна послуг, розподіл прибутку, боротьба з хабарництвом, ступінь виконання договорів з партнерами компанії).

4. Лояльність (бонусна система для клієнтів, база клієнтів, рівень вмісту нових клієнтів та існуючих, частка витрат клієнта, середня кількість клієнтів на місяць).

КСВ-показники для «співробітників»:

1. Мікроклімат в колективі (рівень конфліктності, довіра,

взаємодопомога, дух змагання, рівень залученості персоналу в прийнятті рішень).

2. Розвиток персоналу (навчання, кар'єрне просування, мобільність персоналу).

3. Соціальні проекти для співробітників (проекти для співробітників та їх сімей (спорт, відпочинок, здоров'я, допомога), страхування, проведення свят).

4. Охорона і умови праці (ергономічність робочого середовища, баланс робочого часу і відпочинку, раціональне оплата праці та компенсаційний пакет).

5. Плинність кадрів (коефіцієнти плинності і стабільності за різними структурними групами, політика компанії у сприянні працевлаштування співробітників)е

Група стейкхолдерів «суспільство» визначає такі КСВ-фактори :

1.Соціальна діяльність (освітні проекти та програми, благодійність, спонсорство (у сфері захисту соціально незахищених верств населення, дітей та молоді), робота зі службами зайнятості, підтримка соціально значущих досліджень і кампаній ) .

2.Природоохоронна діяльність (природоохоронні програми, спрямовані як усередину організації, так і за її межі, ресурсозбереження, відповідність міжнародним екологічним стандартам, кодекс екологічної поведінки працівників, членство в організаціях екологічного спрямування ) .

3.Розвиток місцевого співтовариства (рівень зайнятості місцевого населення, ступінь залученості компанії в заходах місцевого характеру, спонсорвання місцевих культурних, освітніх і спортивних об'єктів і заходів, підтримка ЖКГ та об'єктів культурно-історичного значення).

4.Відкритість компанії (індекс прозорості, доступність інформації про компанію, співпраця зі ЗМІ, громадськими організаціями, ступінь участі компанії у заходах національного та міжнародного характеру).

5.Взаємовідносини з державними органами (сплата податків, дотримання законів, участь у законотворчій діяльності, залученість компанії в державних програмах і утвореннях).

Наступний крок - оцінка вище перерахованих показників за таким критерієм:

1 - наявність всіх ознак у показника;

0 - проміжні позиції за більшістю показників;

-1 - відсутність ознак у показника.

У табл.1 наведений приклад оцінки показників, викликаних КСВ, які впливають на репутацію компанії.

Для того, щоб визначити вплив кожної з груп на репутацію компанії, необхідно знайти взаємозв'язок між очікуваннями трьох груп стейкхолдерів від компанії і навпаки (приклад в таблиці 2). Так, наприклад, для клієнтів найбільш важливо отримати від компанії якісні послуги, а компанія натомість отримує необхідний їй обсяг продажів послуг, а, отже, і прибуток. Для співробітників важлива заробітна плата, а компанія вимагає від них потрібну продуктивність праці, яка також впливає на прибуток. Для суспільства в цілому необхідна сплата податків, а для компанії - довіра від суспільства, оскільки саме місцеве суспільство складається з потенційних клієнтів і співробітників.

*Таблиця 1 - Приклад оцінки показників, викликаних КСВ, які впливають на репутацію компанії<sup>1</sup>*

| Показник  | Шкала оцінки | Характеристика  |
|---|--------------|---|
| Якість послуг (комунікація працівників з клієнтами, кількість судових позовів, достовірність поданої інформації клієнтам, пакет послуг, нагороди компанії, дотримання міжнародних стандартів) | 1            | повна задоволеність клієнтів від отриманих послуг; відсутність неясностей у взаєминах викликаних, недостовірністю інформації; конструктивний зворотній зв'язок; мінімальна кількість негативних відключень від клієнтів; комплексність послуг; нагороди за надання послуг |
|   | 0            | проміжні позиції за більшістю показників  |
|   | -1           | незадоволеність результатами послуг, наявність недостовірної інформації, відсутність зворотнього зв'язку, значна кількість негативних відгуків від клієнтів, диференціація пакету послуг, відсутність сертифікатів, дипломів, знаків якості                               |

<sup>1</sup> Авторська розробка

Потім всі критерії ранжуються залежно від важливості для кожної з груп стейкхолдерів. Найбільш важливому критерию присвоюється оцінка «3», найменш важливому - «1». Всі оцінки підсумовуються по групах, і знаходиться загальна сума. Далі визначається вагомість групи шляхом знаходження відношення оцінки по групі до загальної оцінки. Маючи всі необхідні компоненти інтегрального коефіцієнта нескладно прорахувати рівень репутації того чи іншого підприємства.

Таблиця 2 - Приклад визначення вагових коефіцієнтів значимості для груп стейкхолдерів <sup>1</sup>

| Критерій \ Стейкхолдер   | Об'єм продажу | Якість обслуговування | Продуктивність праці | Оплата праці | Сплата податків | Довіра до компанії | Сума      | Вагомість       |
|--|---------------|-----------------------|----------------------|--------------|-----------------|--------------------|-----------|-----------------|
| Клієнти (існуючі і потенційні)   | 1             | 3                     | 1                    | 1            | 1               | 2                  | 9         | $\frac{1}{4}$   |
| Співробітники (існуючі і потенційні)   | 3             | 2                     | 3                    | 3            | 2               | 1                  | 14        | $\frac{7}{18}$  |
| Суспільство (органи влади, ЗМІ, навчальні заклади, лікарні, дит. будинки, громадські організації тощо) | 2             | 1                     | 2                    | 2            | 3               | 3                  | 13        | $\frac{13}{36}$ |
| <b>Сума</b>  |               |                       |                      |              |                 |                    | <b>36</b> | <b>100 %</b>    |

Таким чином, розроблений метод дозволяє визначити рівень репутації компанії на основі показників, викликаних КСВ. Це допоможе керувати компанією власною КСВ - діяльністю, знаходити слабкі місця, покращувати імідж в очах клієнтів, співробітників і суспільства в цілому.

Необхідність управління КСВ - діяльністю полягає в наступному:

<sup>1</sup> Авторська розробка

- зміцненні соціальної позиції підприємства;
- поліпшенні конкурентоздатності на ринку ;
- збільшенні обізнанності серед клієнтів і суспільства в цілому;
- виявленні ефективної комунікації з різними групами стейкхолдерів (у тому числі інвесторами, постачальниками, ЗМІ, державою тощо );
- визначенні найбільш важливих для всіх груп стейкхолдерів соціальних проектів.

*Науковий керівник: доц. Лук'янихін В.О., Сумський державний університет, м.Суми, Україна*

## **ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ**

***О.А. Лук'янихіна, к.е.н., доцент***

Сумська філія Харківського національного університету  
внутрішніх справ

***К.І. Кириченко***

Сумський державний університет, м.Суми, Україна

Процеси європейської інтеграції України охоплюють дедалі більше сфер суспільної життєдіяльності. Не стала винятком і освіта, особливо вища школа. Україна чітко визначила орієнтир на входження в освітній простір Європи, здійснює модернізацію освітньої діяльності в контексті європейських вимог [2, с. 25].

Упродовж останніх років виконано великий обсяг наукової роботи з вивчення процесу адаптації національної системи освіти до Болонського процесу. Загальним проблемам модернізації освіти та інтеграції України в європейський простір присвячено праці М.Згуровського, В.І.Байденко, В.Кременя та багатьох інших вчених. Теоретичні аспекти аналізу освітніх систем, методика аналітичних порівнянь є предметом досліджень К.Корсака, В.Зубка.

Підписання Україною Болонської декларації, спрямованої на структурне реформування національних систем вищої освіти й створення єдиного європейського освітньо-наукового простору, відкриває один з напрямів інтеграції України в Європу. Участь

вищої освіти України в болонських перетвореннях має бути спрямована на її перспективний розвиток і набуття нових європейських ознак [5, с. 8].

З іншого боку, Болонський процес є одним з найбільш суперечливих напрямів європейської інтеграції України. Це вимагає від ВНЗ вирішення багатьох важливих завдань серед яких:

- модернізація державної системи контролю якості підготовки фахівців;
- створення внутрішніх університетських систем управління якістю навчання;
- розробка нового навчально-методичного забезпечення;
- вдосконалення системи фінансування;
- залучення роботодавців, випускників і студентів в процес управління навчально-виховним процесом у ВНЗ.

Інструментами європейської політики у галузі освіти є спільні проекти і програми, реалізація яких має сприяти утворенню «Європи без кордонів і бар'єрів». Їхньою метою є підвищення якості та ефективності навчання, гарантування визнання дипломів та обмін інформацією [3, с. 39].

Болонський процес в Україні офіційно розпочався 19 травня 2005 року з підписанням декларації на Бергенській конференції. Для України це нові можливості, пов'язані з перспективою входження до загальноєвропейського освітнього простору, а саме:

- визнання українських дипломів на міжнародному рівні;
- більша мобільність для студентів та викладачів;
- спільні освітні та пошукові проекти з європейськими університетами.

Слід зазначити, що інтеграційні процеси, як це неодноразово підкреслюється в установчих документах Болонського процесу, поєднано із збереженням та розвитком власного національного досвіду, культурної спадщини кожної країни [1, с. 347].

Проте існує значна кількість проблем української вищої освіти у контексті Болонського процесу:

- надлишкова кількість навчальних напрямів і спеціальностей, відповідно 76 та 584.;
- недостатнє визнання у суспільстві рівня «бакалавр»;
- загрозлива тенденція до погіршення якості вищої освіти;
- збільшення розриву зв'язків між освітянами і працедавцями, між сферою освіти і ринком праці;



- українська система наукових ступенів складніша, порівняно із загальноєвропейською, це перешкоджає мобільності викладачів і науковців в Європі;

- відсутність нової системи підвищення кваліфікації та перед підготовки, що задовольняла б сучасні потреби [6, с. 347].

Тому дуже важливий загальноєвропейський принцип «освіта через усе життя» поки що в умовах нашої держави не може бути повною мірою реалізований.

Серед низки проблем, що гальмують входження української освіти в європейський освітній простір є також питання підготовки науково-педагогічних кадрів. Існує необхідність підтримки молодих науковців шляхом надання кращим із них грантів для наукового стажування за кордоном [3, с. 40].

Реформування та вдосконалення системи освіти і навчання та діяльність у напрямі наближення до стандартів і практики ЄС передбачає такі основні дії:

- зближення та адаптацію стандартів вищої освіти;
- залучення представників зацікавлених соціальних партнерів до участі у реформі системи вищої освіти;
- проходження вишами міжнародної акредитації;
- вивчення можливостей розвитку людського капіталу в Україні;
- розширення можливостей молодіжного обміну та навчання молодих науковців [2, с. 29].

Українська освітня система поки що мало придатна для того, щоб готувати освічені і кваліфіковані кадри для сучасного ринку праці. Вирішення цієї проблеми вимагає серйозних змін в підходах до навчання, структури і змісту навчального процесу, мотивованого навчання студентів і, врешті-решт, відповідність здобутих студентами знань до попиту з боку роботодавців.

Введення, наприклад, двох циклів навчання для української освіти не може бути самодостатньою метою, бо не може сформулювати відповідь на вищезазначені проблеми. Тим більше, що за даними довідника ЮНЕСКО в самій Європі з десяти країн, що характеризують всім відомі освітні моделі вищої освіти, ступінь бакалавра мають тільки три країни, а ступінь магістра - тільки чотири [4, с. 12].

Це означає, що входження України до Болонського процесу має комплексні перешкоди: по-перше, структура системи освітніх

рівнів; по-друге, якісні зміни в навчальному процесі, так само як і змістовне наповнення навчальних програм відповідних освітніх рівнів.

Якщо приймати умову про два цикли навчання, то тут ми стикаємося з проблемою недооцінки такого освітнього рівня як бакалавр - як з боку студентів, так і з боку працедавців. В цілому, для західних освітніх систем рівень бакалавра є вже достатнім для того, щоб випускник вважався спеціалістом у своїй сфері і мав змогу займати відповідну виробничу позицію. Для України кваліфікаційний рівень бакалавра на побутовому рівні (та навіть на співбесідах з працедавцями) сприймається як незакінчена вища освіта.

Не краще складається ситуація і з рівнями магістра і спеціаліста. З одного боку, програми навчання, в своїй основі, подібні. З іншого боку, спеціалісти і магістри акредитуються за різними рівнями - III і IV рівня акредитації, відповідно. Це за тих умов, що ступінь бакалавра проходить теж за III рівнем акредитації.

В результаті, намагаючись формально наблизити нашу систему до європейських вимог ми певним чином заплутали систему освітньо-кваліфікаційних рівнів, не змінивши змістовної частини навчальних планів [6, с. 349].

Таким чином, незважаючи на те, що перехід на Болонську систему є тривалим та складним процесом, її запровадження вже зараз дає позитивні результати. Проведення реформування освіти дозволить створити єдиний ринок праці вищої кваліфікації, забезпечить мобільність викладачів і студентів за рахунок стандартизації ступенів вищої освіти та, відповідно, дипломів. У той же час зростатиме рівень конкуренції на ринку освітніх послуг, це змусить університети поліпшити свій імідж шляхом підвищення якості освіти і бути спроможними забезпечити рівень знань, що гарантує студенту в майбутньому працевлаштування на європейському ринку праці. Отже, виконання умов Болонського процесу не може розв'язати для України більшу частину освітніх проблем - але воно може стати загальною рамкою для цих перетворень. Україна має всі шанси включитися у цей процес і встигнути трансформувати власну освіту за світовими стандартами і стати повноправним партнером в єдиному європейському освітянському просторі.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Дмитриченко М.Ф. Болонському процесу – альтернативи немає // 64 науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету. - К.: НТУ, 2009. – с. 347-352.
2. Журавський В.С., Згуровський М.З. Болонський процес: головні принципи входження в Європейський простір вищої освіти // «Освіта». – 2010. - № 34. – с. 25-29.
3. Оболенський О. Ю. Системний аналіз галузі державного управління (сфера освіти) // Проблеми освіти. – 2011. – № 2. – Ст. 39.
4. Сущенко В. Проблемні питання реформування правничої освіти в Україні в контексті Болонського процесу // «Освіта». – 2010. - № 5. – Ст. 10-15.
5. Яблонський В. Українська вища школа і Болонські стандарти // «Освіта». – 2011. - № 34. – Ст. 8-11.
6. Язвінська О.М. Застосування інноваційних освітянських технологій в контексті запровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу // 63 науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету. – К.: НТУ, 2008. – Ст. 347-349.

## **ВПЛИВ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ТА УСПІШНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*М.В. Красуля*

Сумський державний університет, м. Суми, Україна

За умов функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, та постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації.

Мотивація - це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людини до діяльності, задають межі і форми роботи і надають цієї бурхливої діяльності спрямованість, орієнтовану для досягнення певних цілей[1].

Стимулювання — це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій [2].

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів

матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [3].

Взагалі мотивацію, доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат.

У сучасних ринкових умовах виникла необхідність у розвитку мотиваційної системи управління, оскільки реалізація економічного зростання підприємства також відбувається за допомогою мотиваційного впливу на персонал до ефективної діяльності, що потребує нових підходів стосовно управління мотивацією. Аргументовано, що основу формування та розвитку мотиваційної системи управління на промисловому підприємстві має становити системний підхід, за яким мотиваційна система подана у вигляді сукупності основних підсистем, спрямованих на певні результати діяльності.

Мотиваційна система управління - це сукупність різних форм і методів мотивації, яка при активній взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем, інформаційним забезпеченням змінює свою структуру з метою цілеспрямованого впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників, зберігаючи при цьому цілісність системи.

Ефективною система мотивації праці персоналу стане лише у разі якнайповнішого охоплення нею персоналу підприємства та її індивідуалізації.

Для підвищення якості життя працівників обґрунтовано застосування, крім належного рівня оплати праці, методів мотивації соціальної політики та форм корпоративної культури. У зв'язку з цим доцільно розглядати модель мотиваційної системи управління, головна ідея якої полягає в поєднанні методів економічного, соціального характеру та форм корпоративної культури, що відповідає сучасним вимогам науки та практики господарювання та характеризується цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних складових,

пов'язаних та узгоджених із корпоративною місією, зовнішніми і внутрішніми факторами, інформаційним забезпеченням.

Систематизація концептуальних підходів до проблеми мотивації праці стала основою формування та розвитку мотиваційної системи управління на промислових підприємствах. На цій основі функціонує структурна модель мотиваційного процесу, яка розкриває зміст етапів і взаємозв'язок основних категорій мотивації, сприяє правильному розумінню виникнення та задоволення потреби і дозволяє координувати зусилля на досягнення високих кінцевих результатів роботи підприємства за допомогою активізації трудової діяльності працівника [4].

При дослідженні мотиваційної системи управління слід зазначити, що найбільш значущими мотивуючими чинниками є гарантія зайнятості, висока оплата праці, система преміювання, соціальні пільги. Отже, матеріальна зацікавленість продовжує залишатися одним із головних мотивуючих чинників трудової діяльності працівників.

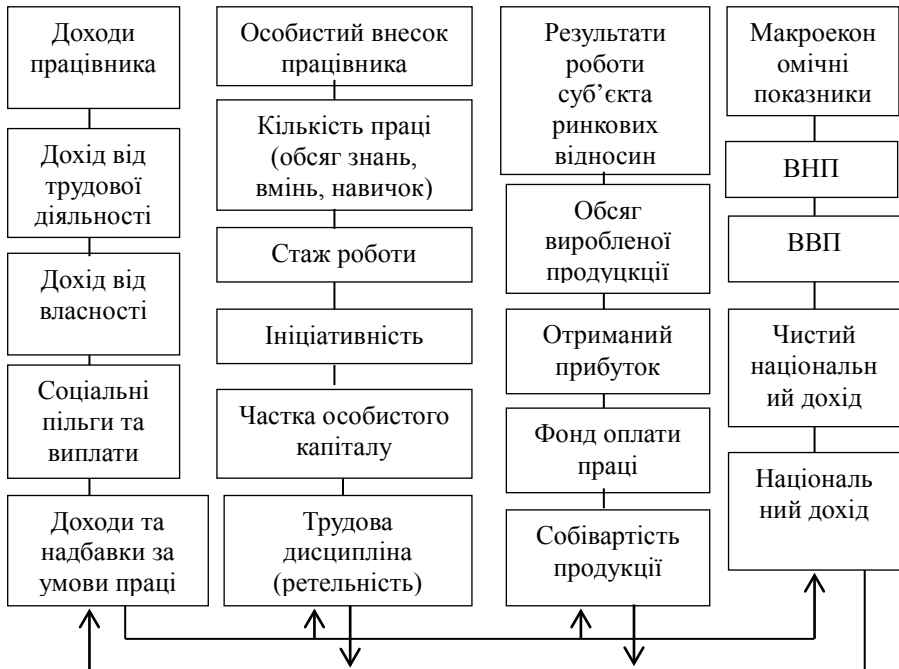


Рисунок 1 - Взаємозв'язок доходів працівника і результативності виробництва через систему категорій, факторів і показників.

Слід зазначити що, існує вплив між доходами працівника і результативністю виробництва через систему категорій, факторів і показників (рис. 1).

Взагалі система стимулювання та мотивації персоналу впливає на показники прибутку і рентабельності через складну систему економічних показників господарської діяльності підприємств (рис.2).

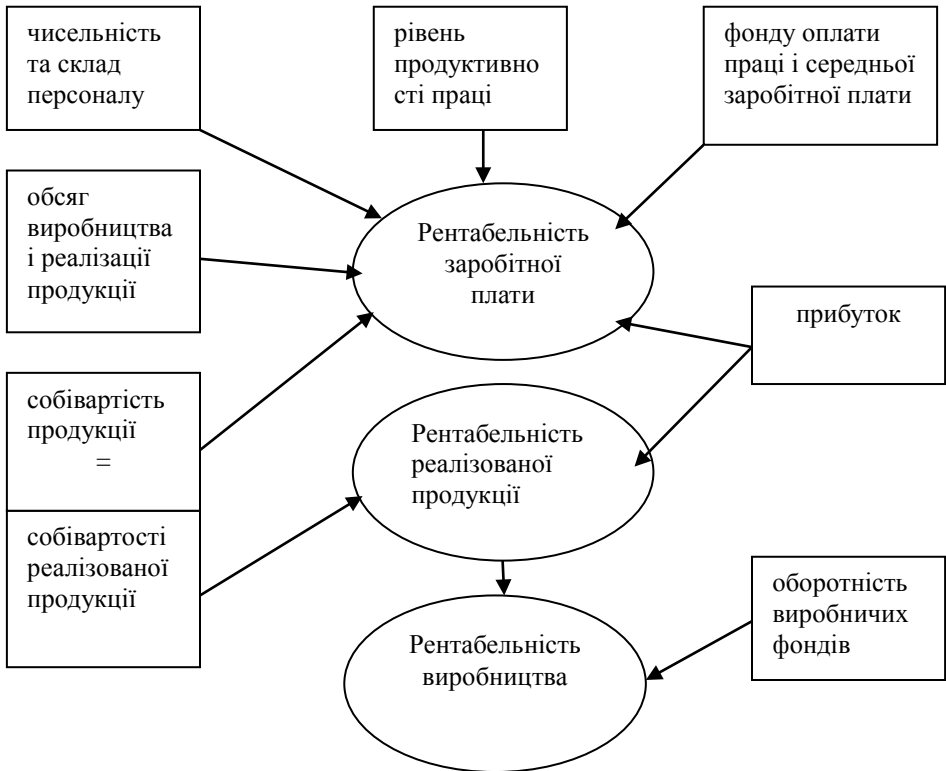


Рисунок 2 - Схема взаємозв'язку економічних показників господарської діяльності підприємств

Також існує взаємозв'язок соціально-економічного механізму використання персоналу з ефективністю господарської діяльності підприємства через рентабельність заробітної плати, яка

розраховується як відношення чистого прибутку до фонду оплати праці.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Божович Л.И. Обрані психологічні праці: Проблеми формування особистості // Л.И.Божович. - М.:МІКО, 1995. - 322 с.
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. — К.: КНЕУ, 398 с.
3. Бірюк О.П. Як стимулювати персонал до результативною роботі / О.П. Бірюк // Бізнес безборонно. - 2002. - № 5.С.45 - 52.
4. Розвиток мотиваційної системи управління - Смирнова І.І. – автореферат- 2008р. – 21с.

*Науковий керівник: Лук'янихін В.О., к.е.н., доцент кафедри управління, Сумський державний університет*

## ЗМІСТ

|  | С. |
|--|----|
| <b>Z. Birknerová, L. Zbihlejšová.</b> SOCIAL COMPETENCES AND LEADERSHIP IN THE WORK OF MANAGERS  | 3  |
| <b>A. Kličnickov.</b> ETHICS AND AESTHETICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE: THEORETICAL PERSPECTIVE & EVIDENCE FROM PRAXIS IN UKRAINE AND RUSSIA      | 8  |
| <b>Martina Muchová.</b> A SYSTEM APPROACH AS A QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLE  | 11 |
| <b>V.P. Okulich-Kazarin, D.V. Stahanov.</b> AS A 5-FOLD INCREASE IN THE RETURN ON INVESTMENTS IN MANAGERIAL STAFF                                | 15 |
| <b>E. Širá.</b> ANALYSES OF SELECTED RESEARCH AND DEVELOPMENT INDICATORS IN SLOVAKIA AND SPAIN   | 20 |
| <b>J. Tej, V. Ali Taha.</b> MANAGEMENT OF SOCIAL LINKS - FLUCTUATIONS AND ABSENCES   | 25 |
| <b>R. Vavrek.</b> USE OF SELECTED METHODS MULTI-CRITERIA DECISION  | 29 |
| <b>О.Б. Звягінцева.</b> МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ АПК   | 33 |
| <b>О.В. Прокопенко, С.С. Марочко.</b> ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ЇХ ОБ'ЄДНАННЯМИ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ПРОСТОРІ | 37 |
| <b>М.О. Соколов, Я.В. Колодка.</b> ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСІНГ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: СУЧАСНА СИТУАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ                       | 40 |
| <b>Н.М. Гуржій, Є.А. Жарик.</b> РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПІДХОДУ   | 43 |
| <b>Ю.А. Глущенко.</b> РЕФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ УКРАЇНИ ШЛЯХ ДО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІЙ                     | 47 |
| <b>С.В. Гливенко, Е.В. Карпенко.</b> УЧЕТ МОТИВАЦИОННЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ЭЛИТЫ В КОНТЕКСТЕ ИЗУЧЕНИЯ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ           | 51 |
| <b>Н.І. Гончаренко.</b> МІСЦЕ ІНСТИТУТУ ПРЕЗИДЕНТА В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ   | 55 |
| <b>А.Г. Дегтяренко, С.В. Шашков.</b> ПРОГРАММНИЙ ПОДХОД К ОРГАНІЗАЦІЇ МНОГОЦЕЛЕВОГО ФУНКЦІОНІРОВАНИЯ ОБЪЕКТОВ МАЛОЙ ГИДРОЭНЕРГЕТИКИ              | 58 |
| <b>О.К. Малютін, Ю.О. Толубенко.</b> РЕАЛІЗАЦІЯ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ В ПРОЦЕСІ ІНВЕСТИВАННЯ                                     | 60 |
| <b>М.В. Мартиненко.</b> ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗНАТЬ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ І СУСПІЛЬСТВА                                    | 64 |
| <b>С.Н. Орлов, О.И. Печоник.</b> ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ КАК МЕХАНИЗМ   | 68 |



|   |     |
|---|-----|
| ПЕРЕХОДА К НОВОМУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ УКЛАДУ<br><i>С.П. Усик.</i> КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ  | 71  |
| <i>Т.Б. Хлевицька.</i> ВИХІДНІ ПЕРЕДУМОВИ ПРОЦЕСНО-СИСТЕМНОГО<br>ПІДХОДУ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ<br>ПІДПРИЄМСТВА  | 76  |
| <i>А.В. Холодницька.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ<br>ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНОГО МЕТОДУ УПРАВЛІННЯ<br>СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ   | 79  |
| <i>Г.А. Мішеніна.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ<br>РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ<br>МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ  | 83  |
| <i>Т.В. Бондар.</i> ЕТИКА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У НОВІЙ ПАРАДИГМІ<br>СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ  | 86  |
| <i>Л.В. Боярчук.</i> МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК<br>СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ   | 90  |
| <i>Е.О. Васильконова.</i> ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ<br>ПІДПРИЄМСТВА  | 94  |
| <i>Є.П. Мойсєєнко.</i> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ<br>СОЦІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА  | 97  |
| <i>Н.Г. Одінцова.</i> РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ<br>БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ  | 101 |
| <i>Л.А. Слатвінська.</i> ПРАВОВІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ<br>ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В МОЛОКОПРОДУКТОВОМУ<br>ПІДКОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ   | 106 |
| <i>І.М. Сосновська.</i> УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ<br>ПІДПРИЄМСТВА   | 109 |
| <i>В.С. Тихенко.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМИ<br>ПРИРОДООХОРОННИМИ ПРОЕКТАМИ   | 112 |
| <i>Г.В. Філь.</i> КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ТА ЇЇ<br>ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ   | 114 |
| <i>В.В. Щербак.</i> КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ПАЛИВНО-<br>ЕНЕРГЕТИЧНИМИ КОМПАНІЯМИ   | 118 |
| <i>А.А. Граділь.</i> СУТНІСТЬ СИСТЕМИ «ВЛАДА-КОНТРОЛЬ-<br>УПРАВЛІННЯ» ТА ЗАСТОСУВАННЯ ЇЇ ЕЛЕМЕНТІВ НА ПРАКТИЦІ  | 120 |
| <i>А.М. Телиженко.</i> МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ<br>ЭФФЕКТИВНОСТИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ  | 123 |
| <i>Е.А. Павленко, К.И. Кириченко, О.Ю. Барабаи.</i> РАЗРАБОТКА<br>ОТРАСЛЕВЫХ РАМОК КВАЛИФИКАЦИЙ КАК ОСНОВА<br>АДАПТАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-<br>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ К ТРЕБОВАНИЯМ<br>ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА | 127 |

|   |     |
|---|-----|
| <b><i>В.О. Лук'янихін, Ю.Л. Мироненко.</i></b> НАУКОВО–МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВПЛИВУ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ НА РЕЗУЛЬТАТИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | 131 |
| <b><i>М.С. Жук, М.С. Шкурат.</i></b> ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ІМІДЖ БІЗНЕСУ   | 137 |
| <b><i>О.А. Лук'янихіна, К.І. Кириченко.</i></b> ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ                            | 142 |
| <b><i>М.В. Красуля.</i></b> ВПЛИВ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ТА УСПІШНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ             | 146 |

Наукове видання

**Екзистенційні та комунікативні  
питання управління**

Матеріали Міжнародної  
науково-теоретичної конференції

**(Суми, 23–25 січня 2014 року)**

**Частина 2**

Відповідальні за випуск : О. М. Теліженко, В. М. Вандишев  
Комп'ютерне верстання Т. В. Волковець

Стиль та орфографія авторів збережені.

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 9,07. Обл.-вид. арк. 10,96. Тираж 300 пр.  
Зам. №40.

Видавець і виготовлювач  
Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.

