

ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології

УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПЕРСОНАЛУ, РОБІТ ТА ПОСЛУГ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора В. В. Іванової

2020

Рекомендовано до друку вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти», протокол № від __.04.2020 р.

Рецензенти:

Н. О. Роскладка, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри туризму та рекреації Київського національного торговельно-економічного університету

Г. А. Дмитренко, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Міжрегіональної академії управління персоналом

Є. Г. Карташов, доктор наук з державного управління, кандидат філософських наук, завідувач кафедри публічного управління і проектного менеджменту, доцент

У колективній монографії представлені наукові результати та напрацювання членів кафедри економіки, підприємництва та менеджменту, отримані під час виконання науково-дослідної роботи за темою «Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика». Монографія розкриває сучасні основи розвитку конкуренції, теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Особлива увага приділяється висвітленню процесу формування конкурентоспроможного управлінського потенціалу та управлінню персоналом.

Книга розрахована на широке коло читачів: викладачів і студентів вищих навчальних закладів; керівників і фахівців підприємств, підприємців, які зацікавлені у підвищенні конкурентоспроможності свого бізнесу.

Постановка нових питань, розвиток нових можливостей,
розгляд старих проблем під новим кутом зору вимагають
творчої уяви і відображають дійсний успіх у науці.

Альберт Ейнштейн

Всі знають, що це неможливо. Але ось приходить
невіглас, якому це невідомо – він-то і робить відкриття.

Альберт Ейнштейн

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	7
-----------------------	----------

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНА ПАРАДИГМА ФОРМУВАННЯ УМОВ ДЛЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Менеджеріалізм та маркетизація системи державного управління як основа формування умов розвитку конкуренції. <i>О. В. Алейнікова.....</i>	9
--	----------

РОЗДІЛ 2.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. <i>О. Г. Постоева.....</i>	24
2.2. Моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств. <i>О. Л. Феценко.....</i>	50
2.3. Роль бухгалтерського обліку в управлінні і підвищенні конкурентоспроможності підприємства. <i>О.В. Мурашко.....</i>	73

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Людський потенціал: суть, управління, інформаційне забезпечення, моделі оцінки. <i>В. В. Іванова.....</i>	90
3.2. Сучасні HR-стратегія і технології в управлінні персоналом. <i>М. Е. Морозова.....</i>	105
3.3. Підвищення якості трудового потенціалу та конкурентоспроможності зеленого туризму в аграрному секторі економіки України. <i>А. П. Михайлов.....</i>	123

**РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО
УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

4.1. Ігрові форми навчання – як засіб формування професійних навичок конкурентоспроможного менеджера. <i>Т. І. Бурлаєнко</i>	140
4.2. Конкурентоспроможний випускник закладу вищої освіти: модель оцінки рівня конкурентоспроможності майбутнього менеджера. <i>О.Л. Ануфрієва</i>	159
4.3. Модель формування інформаційної культури майбутніх project менеджерів. <i>О. В. Дубініна</i>	181

ПЕРЕДМОВА

Конкурентоспроможність та сталий розвиток українського суспільства вимагають суттєвого збагачення потенціалу нації, що визначає стратегічні орієнтири економічної політики держави у розбудові українського суспільства та передбачає підготовку успішного, творчого, вмотивованого фахівця як агента змін із сформованою економічною культурою, здатного до безперервного особистісного й професійного зростання.

Практично всі роки незалежності, а особливо в останні роки, Україна знаходиться в системній кризі. Мова йде про квадру сфер організації суспільства: економічної, політичної, соціальної, культурної (де освіта займає провідне місце).

Системна криза має ту особливість, що вона не тільки охопила кожен окрему сферу, а ще обумовлює взаємодію цих криз. Це означає, що рішення суттєвої проблеми в одній сфері гальмують інші сфери. А тому країна опинилася у зачарованому колі, виходу з якого сьогодні поки що ніхто не бачить. Зрозуміло тільки одне – економіка «тягне» вниз все суспільство. Щоб вирватися з цього кола, на думку авторів, треба визначити те глибинне коріння, яке знаходиться в основі всіх чотирьох сфер.

Так що це за коріння, яке знаходиться у всіх сферах організації суспільства і яке, за певною підозрою, обумовлює системну кризу в країні?

Всі сфери об'єднує одне – це діяльність людини як особистості і одночасно головної продуктивної сили суспільства. Але є одна особливість в такому об'єднуючому корінні – це прихованість факту ключової ролі людини саме в сфері економіки. Це трапляється тому, що, по-перше, є ментальне сприйняття другорядності людини як «носія» праці на слов'янських землях. По-друге, така прихованість обумовлюється великою кількістю різних впливових важелів на розвиток економіки – природних, фінансових, матеріально-технічних та інших.

Дійсно, економіка розглядається зазвичай як складна взаємодія самих різних факторів: виробництва і розподілу доходів; попиту і пропозицій; ринку товарів і ринку цінних паперів та плюс ринку праці; податків, трансферту і державних

витрат; банків і фінансової системи взагалі; інфляції і фіскальної політики та інше. Тому зовсім нелегко побачити ключову роль людини у цій складності.

Отже, призначенням цієї монографії є обґрунтування стратегічного напрямку здійснення модернізації національної економіки в напрямку підвищення її конкурентоспроможності. Тому корінні причини наших реформації без позитивних наслідків треба шукати, на думку авторів, саме в управлінні конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг.

Тобто, робиться допущення, що ключовою проблемою трансформаційних зрушень є їх поверховість (розрізненість, фрагментарність), яка не базується на цілісному науковому фундаменті та визначенні конкурентоспроможності фахівця та його поведінки як ключового фактору успішної реформації в економічній сфері. Для доказу правильності такого допущення всі дослідження в цій монографії сконцентровано біля людської сутності економіки та управління нею через вплив на використання та формування конкурентоспроможності персоналу. У результаті цього автори сподіваються одержати відповіді на питання, пов'язані з трансформаційними змінами економіки та виявити напрями здійснення високоефективної модернізації національної економіки на науковій основі.

*Завідувачка кафедри
економіки, підприємництва та менеджменту
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
к. пед. н., доцент Бурлаєнко Т.І.*

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНА ПАРАДИГМА ФОРМУВАННЯ УМОВ ДЛЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Менеджеріалізм та маркетизація системи державного управління як основа формування умов розвитку конкуренції

Алейнікова О. В.

доктор наук з державного управління, професор

Першим кроком на шляху упровадження **сучасних засад державного управління** в Україні має стати формування політичних, економічних та інституційних умов модернізації, пов'язаних із готовністю населення до змін щодо переходу від традиційної вітчизняної системи державного управління до **класичної моделі публічного управління** європейського зразка у контексті трансформаційного процесу. Такий процес передбачає остаточне розмежування публічних й приватних інтересів в управлінському середовищі, політичних й виконавчих функцій органів влади. **Основою** класичної моделі публічного управління дослідники вважають ієрархічну структуру директивних органів та безпосередню підлеглисть державних службовців керівним інстанціям [152, с. 81].

За останні кілька десятиліть реформування системи державного управління характеризувалось інноваціями організаційного характеру. Стали виразно помітними неоліберальні ідеї, зокрема, посилення застосування ринкових механізмів, перш за все у громадському секторі. Активно почала застосовуватись маркетизація як засіб удосконалення державного управління. Така тенденція стала характерною для країн, які прагнули оптимізації щодо витрат/результативності.

Новий державний менеджмент виступає однією з найважливіших парадигм в історії наукових знань з державного управління. Ця парадигма виникла у процесі переосмислення сутності й значення державно-управлінської діяльності, заперечення принципів й методів традиційної бюрократичної моделі [144]. Концептуальна невідповідність останньої соціально-політичним та науково-технічним вимогам часу,

генерування нових наукових підходів в різних галузях гуманітарного знання, зміна економічного контексту – створили основу для розробки актуальних державно-управлінських ідей, що знайшли своє оформлення у низці концепцій нового державного менеджменту.

Однією з ключових характеристик нового державного менеджменту є запозичення у практику публічної служби принципів і методик бізнесу. По суті, реформи державного управління передбачали адаптацію успішних управлінських практик підприємства до управлінської дійсності у суспільному сегменті. Новий державний менеджмент як комплекс з реформування публічного сектору виник у вестмінстерських державах у 1980-ті роки, а як наукова доктрина – оформився у 1990-тих роках. До ключових наукових передумов нового державного менеджменту можна віднести цілу низку економічних, політичних та управлінських теорій та концепцій. **Значний вплив на формування базових засад цієї парадигми здійснили:** менеджеріалізм як напрям у публічно-адміністративній галузі знання; теорії агентських відносин та трансакційних витрат в межах Нової інституційної економічної теорії; теорія суспільного вибору в контексті економічної політики. Ідеологічна складова нового державного менеджменту переважно сконструйована неолібералізмом.

Менеджеріалізм характеризується такими основними положеннями. По-перше, менеджмент розуміється як суто інструментальна діяльність, що наділена рядом принципів, які можуть застосовуватися як у публічній, так і приватній сферах. По-друге, управлінець має наділятися значною владою і свободою дій, але при цьому нести відповідальність за прийняті рішення та використані ресурси. Діяльність менеджера повинна відбуватися за спеціальних умов: належної мотиваційної системи для виконання управлінських функцій; перманентного моніторингу та однозначного ієрархічного контролю. По-третє, ключовим елементом менеджеріалізму постає повномірне покладання на стимули. Грунтовна структура стимулів може поліпшити діяльність як окремих працівників, так і організації в цілому. Прикладами стимулів можуть бути винагорода за результатами виконання або ж укладання контрактів на

визначений термін для вирішення конкретних завдань. В обох випадках фігурує фінансова мотивація. Загалом, констатується перевага фінансових спонук над нефінансовими. По-четверте, менеджеріалізм приділяє багато уваги визначенню та вимірюванню різних завдань в аспекті ефективності, оптимальної вартості та підзвітності. Тому акцентується увага на кількості робочих місць, плануванні та програмуванні робочого процесу, налаштуванні процесів та процедур, деталізована специфікація бажаних витрат та результатів.

Фундаментальними **принципами** нового державного менеджменту виступають: перевага незалежної публічної бюрократії над класичною; перевага приватних організацій над державними; перевага одноцільових організацій над мультицільовими; перевага свободи дій управлінця над суворими приписами; відбір державних службовців з управлінськими навичками, а не технічними вміннями; фіксована система винагород за результатами виконання; перевага робочих контрактів на визначений часовий термін над безстроковим перебуванням на посаді; перевага контролю на основі бізнесової методології над процедурним контролем; фокусування на результатах, а не намірах та процесі.

Теорія агентських відносин мала значний вплив на академічну науку у 1970-х роках. Її імперативи простежуються у політичній науці, соціології та державному управлінні. Ця теорія ґрунтується на формальному моделюванні **контрактних відносин** в рамках наступних **двох передумов**. По-перше, всі учасники контрактних відносин передбачаються абсолютно раціональними. Зокрема, вони мають параметричні знання щодо ситуації, в якій знаходяться (вони не знають, що станеться в майбутньому, але знають структуру проблем, які можуть виникнути), їх обчислювальні можливості не обмежені. Це дає змогу їм знаходити найбільш ефективні рішення. По-друге, учасники контрактних відносин володіють різною інформацією щодо ключових змінних. Інформація хоча і є повною, проте розподілена асиметрично між учасниками.

Початковим положенням цієї теорії є відносини, де одна сторона, (принципал або замовник) за певну винагороду доручає виконання роботи іншій стороні (агенту або виконавцю),

делегуючи при цьому частину своїх прав щодо прийняття рішень; агент виконує цю роботу. Інтереси принципала і агента різні. Основним завданням агентської теорії є пошук й аналіз оптимальних схем винагороди, що включає: оцінку витрат, які виникають внаслідок асиметрії інформації в контрактах; пошук ефективних механізмів мінімізації таких витрат. При цьому уся політика може бути інтерпретована як ланцюг відносин принципал-агент, від громадянина до політика, бюрократичного керівника за управлінською ієрархією до бюрократів найнижчого рівня, які безпосередньо надають послуги громадянам [154, с. 754]. Теорія агентських відносин значно вплинула на формування принципів нового державного менеджменту, а також реалізацію адміністративних реформ у 1980-ті й 1990-ті роки в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку.

Теорія трансакційних витрат ґрунтується на дослідженнях Р. Коуза, Дж. Тіглера, О. Вільямсона, С. Чена. Сукупні витрати господарського процесу в економіці поділяються на виробничі витрати і власне трансакційні витрати, що представляють специфічну форму витрат взаємодії людей. Таким чином, трансакційні витрати є невід'ємним елементом господарської діяльності в суспільстві, а тому вони характерні для всіх типів господарських систем (як ринкових, так і неринкових). **Трансакційні витрати включають:** витрати пошуку ринкової інформації; витрати ведення переговорів, включаючи витрати часу і ресурсів в ході переговорного процесу, витрати специфікації умов контрактів і їх юридичного оформлення, а також збитки, понесені в результаті невдачі переговорів або затримки з досягненням ефективних угод; витрати контролю за дотриманням умов контракту; витрати забезпечення виконання контракту і відшкодування збитків у разі недотримання його умов; витрати, пов'язані з опортуністичною поведінкою; витрати специфікації і захисту прав власності. Ключовим завданням для теорії трансакційних витрат є скорочення таких витрат на основі здійснення інституційних перетворень (за допомогою кооперації або об'єднання підприємств) [62].

Теорія трансакційних витрат мала **три ключові вектори впливу на концепцію** Нового державного менеджменту. По-перше, вона стимулювала переосмислення найкращих шляхів організації та придбання публічних послуг та забезпечила математичним каркасом для проведення аналізу кожної окремої ситуації. По-друге, вона спричинила спроби реінжинірингу наявних контрактаційних угод з метою посилити специфікацію та моніторинг контрактів. Це стосувалося не лише обумовленої контрактами взаємодії між державними агентствами та прибутковими й неприбутковими організаціями, а також охоплювало сферу контрактації в межах суто публічного сектору (між політичними виконавцями та їх бюрократичними агентами, між різними агентствами державного управління). Ця теорія допомогла у формуванні нового типу комунікації щодо публічних послуг між політичними та бюрократичними елітами, в результаті чого державні службовці отримали більше повноважень та винагород, але й більше відповідальності та менше гарантій. По-третє, теорія трансакційних витрат заклала фундамент для збереження певного набору публічних послуг виключно за агентствами державного управління, таким чином встановивши межі для контрактації, стримавши більш радикальні тенденції у реформах державного управління.

Теорія суспільного вибору мала суттєвий вплив на управлінську науку і практику державного управління багатьох країн. Провідним для даної теорії є припущення, що приватний інтерес є домінуючим у характері людської поведінки. Проте це не означає, що люди взагалі не переймаються проблемами інших. Вони ставлять свої інтереси попереду інших у випадку конфлікту останніх [150, с. 34]. Наукові роботи з теорії суспільного вибору сконцентровані переважно на аспекті вимог (преференції, поведінка виборців, груп інтересів), а не на аспекті постачання (виробництва управлінських результатів).

Найбільш визначну спробу сформувати бюрократичну модель з урахуванням положень цієї теорії зробив В. Нісканен, який дослідив можливі цілі бюрократів (зарплату, вплив, патронаж, публічну репутацію, привілеї організації, результати організації, легкість в управлінні агентством та легкість у запровадженні змін). Він зазначав, що всі перераховані цілі,

окрім двох останніх, безпосередньо пов'язані з розміром бюджету. Тому, головним завданням бюрократів є збільшенні своїх бюджетів [155].

Новий державний менеджмент запозичив від теорії суспільного вибору такі положення: по-перше, реструктурувати великі мультицільові публічні організації у менші підрозділи, розділивши політику, регуляцію та виконання частково з метою мінімізувати обсяг політичної складової серед постачальників публічних послуг; по-друге, замінити унітарні купівельні агентства на окремих постачальників послуг, що діють у змагальних умовах; по-третє, корпоратизувати та приватизувати державні підприємства; по-четверте, встановити більш спірну організацію з дорадчого забезпечення міністрів; по-п'яте, посилити фіскальну відповідальність і підзвітність урядів за їх економічне управління.

Неолібералізм являє собою напрям політичної та економічної філософії, що сформувався у 1930-тих роках та став ідеологією в кінці 1980-х – 1990-ті роки. Неолібералізм не відкидає державне втручання в економіку, проте залишає його функцію лише для встановлення принципів конкуренції та законів вільного ринку, розглядаючи вільний ринок і необмежену конкуренцію як основний засіб забезпечення прогресу й досягнення соціальної справедливості на основі економічного зростання (вимірюється валовим внутрішнім продуктом).

Фрідман М. у своїй роботі «Капіталізм і свобода» (1962) зазначав, що економічна свобода також є необхідною умовою для політичної свободи; централізований контроль господарської діяльності завжди супроводжувався політичними репресіями; добровільний характер всіх угод в межах нерегульованої ринкової економіки і широка різноманітність виступають у ролі фундаментальних загроз репресивним політичним лідерам і значно зменшують можливості влади вдаватися до примусу; через ліквідацію централізованого контролю господарської діяльності, економічна влада є відокремленою від політичної влади, й за таких умов вони можуть бути противагою одна одній [130].

Соціальна **концепція неолібералізму** заснована на ринковій інтерпретації всіх типів громадських зв'язків. Кожна людина розглядається як вільний підприємець, який організовує власне життя як підприємство, а кожна соціальна інтеракція інтерпретується як контракт. Усі форми відносин розглядаються як види суб-ринкової конкуренції. Відповідно до теорії неолібералізму, нації і держави на світовому ринку також виступають в ролі підприємств. Однією з ключових ідей неолібералізму є встановлення верховенства права як інструменту законності для врегулювання конфліктів інтересів індивідів на ринку. Завдання правової держави полягає у підтримці цілісності та стабільності суспільства, що досягається шляхом захисту особистих прав і свобод. Неоліберальний суспільний порядок також ґрунтується на приватній власності. Остання у поєднанні з вільним ринком забезпечують механіку децентралізації ухвалення рішень. Неолібералізм найчастіше використовується для позначення ринкової політики реформ щодо усунення контролю над цінами, дерегулювання ринків капіталу, зниження торгових бар'єрів, а також зменшення державного впливу на економіку, особливо за рахунок приватизації і жорсткої економії.

Ідеологія неолібералізму знайшла прояв у таких принципах нового державного менеджменту: перевага деволуції функцій та управлінського контролю разом із поліпшенням механізмів звітності та моніторингу; політика розукрупнення, що передбачає сепарацію комерційних функцій від некомерційних, відокремлення політики, регуляції та забезпечення послуг; акцент на зменшенні витрат, ефективності та дисципліні у використанні ресурсів; перевага мультиресурсного постачання над одноресурсним в умовах більшої конкуренції у публічному секторі [96].

Загалом **маркетизація** має дві основні **форми прояву**: приватизація та комплекс ринкових механізмів управління (аутсорсинг, внутрішні ринки, управлінські контракти, ринкове тестування тощо). **Приватизація** визнається дослідниками більш радикальною формою. Вона передбачає передачу державних об'єктів до приватного сектору. У деяких країнах державні підприємства продавалися через фондові біржі, в інших

– шляхом викупу управління робітниками або ж купувалися приватними компаніями чи консорціумами. Амплітуда ж приватизацій була дуже широкою: від підприємств, пов'язаних із постачанням енергетичних, сміттєпереробних, телекомунікаційних послуг, до готелів та паркінгів. Деякі вчені (як було зазначено вище) мають дещо інше уявлення приватизації, розуміючи під останньою не продаж державної власності, а скорочення складу і обсягу державних функцій.

Друга форма маркетизації традиційно пов'язується із запровадженням до публічних послуг спонукальних до конкуренції, продуктивності та раціональності структур, зокрема, вибору споживача, аутсорсингу, квазіринків. У такому форматі маркетизація покликана не лише збільшити ефективність публічної служби, але й зробити її більш звітною перед споживачем, який отримує ширший вибір серед постачальників послуг. Основними прикладами маркетизації даного типу є аутсорсинг, внутрішні ринки, управлінські контракти, ринкове тестування.

Аутсорсинг передбачає укладання контрактів між державою та прибутковими або неприбутковими приватними організаціями, які на змагальних умовах отримують можливість забезпечувати громадян певними послугами. Часто фундаторами таких приватних структур виявляються колишні працівники державної служби. Внутрішні ринки виникають, коли департаменти мають можливість придбати послуги підтримки від декількох внутрішніх провайдерів або зовнішніх постачальників, які оперують як окремі бізнесові одиниці та змагаються поміж собою. Управлінські контракти передбачають передачу керування певними об'єктами (аеропорт, конференц-центр тощо) приватним компаніям на основі особливих контрактових домовленостей. **Контрактація** є широко вживаним ринковим механізмом. Ті функції з надання суспільних благ, які за допомогою приватизації передано на реалізацію в недержавний сектор, але є значущими для суспільства, держава продовжує ретельніше контролювати, щоб забезпечити їхнє виконання за обсягом і якістю. Ринкове тестування або як ще його називають організоване змагання виникає тоді, коли механізми управлінського забезпечення

послуг визначаються через торги з порівнянням організацій приватного сектору.

Таким чином, через маркетизацію відбувається трансфер послуг до автономних чи напівавтономних агентств. Прибічники запровадження ринкових механізмів у практику державного управління надають низку **аргументів** на користь таких агентств. Останні мають можливість сконцентруватися виключно на ефективному забезпеченні якісних послуг, а не перейматися аналізом та оцінкою альтернативних політик. Відповідно, державні службовці отримують можливість зосередитися на виробленні політичних рішень, а не турбуватися про надання послуг споживачам. Окрім цього, коли держава має незалежні зв'язки з постачальниками послуг, вона більше націлена на запровадження стимулюючого виконання. Більше того, атмосфера змагання не лише позитивно позначається на якості послуг, що надаються приватними суб'єктами, але й змушує останні задля отримання державного замовлення знижувати ціни, відтак, мати перевагу у порівнянні з конкурентами ще за одним критерієм.

Досліджуючи змагальний характер публічного сектору прийнято виділяти **два теоретичні підходи**, що знаходяться в основі практичних перетворень: 1) модель, побудовану на ідеології публічного вибору і покликану вирішувати труднощі, за якої процеси маркетизації сприймаються керованими проблемами ефективності та виконання; 2) макрофеноменологічну інституційну модель, за якої інноваційні процеси пояснюються популярністю певних трендів та проблемами законності.

У перспективі вирішення проблем, наші очікування від наслідків конкурсних торгів пов'язуються з організаційною ефективністю, розумним рухом вперед. В основному ми очікуємо від суб'єктів конкурентних торгів кращого виконання. Монополія надання державних послуг має бути замінена конкуренцією між різними сервіс-провайдерами. Передбачається, що конкуренція змушуватиме сервіс-провайдерів знижувати вартість і збільшувати ефективність. Відповідна логіка дає підстави для висновку, що ті організації, які вдалися до інновацій раніше, працюватимуть краще, оскільки

мали достатньо часу, щоб інтегрувати нововведення в організаційний процес.

З точки зору нової інституційної перспективи збільшення ефективності та інші критерії покращення не є достатніми умовами для запровадження змагальної системи. Рушійними важелями для дифузії нових організаційних практик є актуальні тенденції та законність. Оскільки на початкових етапах запровадження інновацій спостерігатиметься відмінність між теоретичними ідеями і прикладним застосуванням на різних управлінських рівнях. Лише уточнивши законодавство, легально закріпивши видозміни, можна вдаватися до практичних дій.

Завдяки маркетингації реформа державного управління має позитивні результати, адже відбувається розмежування функцій вироблення політики та її виконання, продукування й надання послуг та контролю реалізації цих процесів [67].

Світова економічна криза початку XXI століття виявилася потужним закликком до актуального як ніколи раніше скорочення державних витрат. Будь-які засоби, що спроможні зменшити податкове навантаження для населення беруться до розгляду. Аутсорсинг у державному управлінні сприймається авангардною ідеєю та життєздатним рішенням нагальної проблеми. Крім того, все більше державних установ розглядають аутсорсинг як засіб для отримання конкретної доданої вартості від послуг, які надаються громадянам.

Велика Британія, США, Канада, Індія, Гонконг (особливий адміністративний район Китаю), Японія, Сінгапур демонструють сьогодні найвищий рівень залучення приватного сектору до вирішення широкого спектру державно-управлінських задач. Такого роду залучення, насамперед, пов'язано із виробленням рішень для таких сегментів державного управління як пенсійне та соціальне забезпечення, оподаткування, реєстрація активів, фінансова допомога безробітним тощо. Окрім того, тяжіння державних урядів до більшої технологічної ефективності також сприяє зростанню зацікавленості аутсорсингом.

Проте, аутсорсинг або залучення постачальників послуг з приватного сектору не є новою ідеєю для державних менеджерів. Уряди різних держав світу вже біля тридцяти років використовують відповідну практику для розв'язання різного

роду оперативних потреб: від конструювання інфраструктури до консалтингових послуг. Це безпосередньо пов'язано із популяризацією концепції нового державного менеджменту, яка досягла успіху у процесі упорядкування державних функцій шляхом адаптації методів та найкращих практик, якими раніше послуговувалися виключно компанії та організації приватного сектору. Новий державний менеджмент наполягає на пріоритеті ефективності та економічності у витратах коштів платників податків. Першорядна важливість надається експертизі якості виконання державно-управлінських функцій з урахуванням нового сприйняття громадянина як споживача, що має отримати обслуговування на найвищому рівні компетентності та з найкращою результативністю. Новий державний менеджмент закликає до використання нових технологій для поліпшення часто повільних та бюрократичних протоколів державних установ. По суті, саме тут зароджується аутсорсинг у державному сегменті. Апеляція до структур приватного сектору є бізнес-моделлю, яку відстоюють представники концепції нового державного менеджменту. Вона поєднує два елементи – технології та технічну експертизу – яких вкрай бракує державним агентствам.

Існує декілька основних сфер послуг, стосовно яких державні структури заключають контракти із представниками приватного сектору. Управління фактичними даними (імена, соціальні статуси, номери медичних страховок, місця проживання тощо) потребує технологічності та автоматизації. Введення даних, підтримка баз даних, захист інформації – функції, що перебирають на себе постачальники з приватного сектору. Управління інфраструктурою (підтримка та управління численними мережами, системами безпеки, стандартизованими системами електронного листування тощо) делегується переважно приватним провайдерам інформаційно-технологічних послуг. Створення та управління заявами (портالي електронного урядування, пенсійні реєстри, автоматизовані онлайн заяви тощо) – елементи комп'ютерного забезпечення, що розробляється на замовлення уряду або інших державних установ сторонніми для державної системи провайдерами послуг. Також приватними постачальниками часто здійснюється

функція підтримки споживачів. Вони отримують вхідні запити або у формі дзвінків, або ж у вигляді електронних форм, заповнених онлайн стосовно конкретних програм уряду чи якогось державного агентства, та відповідають на них.

Аутсорсинг у державному управлінні має як низку **переваг**, так і ряд **недоліків**. До плюсів залучення постачальників послуг із приватного сектору можна віднести: потенціал щодо зменшення витрат; зростання відповідальності провайдерів послуг через підвищення вимог в силу конкурентного характеру середовища та вимірювання продуктивності; більш якісне виконання управлінської роботи; доступ до новітніх знань та технологій; краще використання капіталу та оснащення; вища якість обслуговування; більша гнучкість у сфері послуг; розвиток місцевої промисловості. До негативних сторін можуть бути зараховані: зменшення відповідальності уряду за контрактні послуги; загроза конфіденційності персональної інформації; можливість змов на торгах та інші проблеми тендерів; втрата контролю над контрактними послугами з боку уряду; витрати на аутсорсинг; економія уряду через втрати в інших сферах.

З урахуванням вище перерахованих переваг та недоліків, що веде за собою аутсорсинг у державному менеджменті, залучення представників приватного сектору до вирішення окремих завдань управління публічним сегментом може використовуватися як тимчасова модель для розв'язання конкретних нагальних проблем, однак баланс важелів впливу державних та приватних структур має бути пріоритетом на всіх етапах аутсорсингу задля запобігання виразному прояву його негативних аспектів і акцентуації на перевагах [67].

Разом із тим, для України в умовах демократичних трансформацій більш корисними представляються не приписи «нового публічного менеджменту» й побудованого на його засадах «належного управління», а більш консервативна концепція **«нової веберівської держави»**, концепцію якої було представлено у 2004 р. К. Поллітом і Г. Букертом для опису європейської практики модернізації державного управління, на відміну від «маркетизації» англосаксонської системи державного управління. За задумом авторів, модель «Нової веберівської

держави» є прийнятною для реформування систем державного управління у постсоціалістичних [157, с. 119]. Метою формування моделі «нової веберівської держави» є модернізація традиційної бюрократії через її професіоналізацію, ефективність та приязність для громадян. При цьому така модель не передбачає відмови від стандартів ринкової економіки, які органічно додаються до її засадничих принципів. У порівнянні з усталеним сприйняттям «веберівської» держави (централізованої, раціонально і бюрократично організованої) нова **модель визначає**: 1) роль держави як головного посередника у розв'язанні нових проблем глобалізації, демографії, екології, технологічних змін; 2) роль представницьких органів влади (центральної, місцевих) як фактора легітимації державного апарату; 3) перехід від пріоритету внутрішніх бюрократичних норм до орієнтації на забезпечення зовнішніх (поза адміністрацією) суспільних потреб із застосуванням ринкових механізмів; 4) роль державної служби з її особливим статусом, культурою та умовами проходження; 5) підвищення уваги до результатів діяльності [100].

Разом із тим, для України навіть «веберівська» держава як модель державного управління є більш передовою щодо традиційної моделі державного управління, успадкованої від радянського періоду. Крім того, концепція «нової веберівської держави» покликана закріпити в українському суспільстві засади класичного ієрархічно структурованого державного управління та укоріненої системи відповідальності. Необхідно розуміти, що навряд чи колись відбудеться повернення до тієї бюрократичної моделі, як її уявляв М.Вебер, проте певні його ідеї залишатимуться актуальними і надалі [25].

Серед **аргументів** щодо оптимальності **упровадження в Україні моделі «нової веберівської держави»** дослідники наводять наступне: по-перше, наявність необхідного демократичний потенціал громадської ініціативи; по-друге, наявність традиції сильної державної влади, здатної самостійно виконувати функції суспільного цілепокладання та ухвалення відповідних органічних рішень; по-третє, спроможна забезпечити реалізацію державної політики на всіх рівнях управління в умовах відносної організаційної слабкості

інституцій громадянського суспільства та ринкових структур; по-четверте, мають місце усталені корпоративні цінності й правила діяльності інституту державної служби; по-п'яте, має місце тенденція й політична воля щодо модернізації української системи державного управління відповідно до європейських практик й стандартів.

У свою чергу, «**новий державний менеджмент**» як більш модерний етап розвитку державного управління ґрунтується на таких передумовах, а саме: зменшення ролі традиційних державних інститутів (перш за все виконавчої) гілки влади, делегування їх функцій напівдержавним й недержавним інституціям (ринковим або громадським); потужне громадянське суспільство, здатне перебрати на себе виконавчі функції традиційних органів влади управління; розвинена ринкова економіка, заснована на усталих правилах і стандартах підприємницької діяльності; правова система, що має гармонізувати суспільні відносини навколо названих вище передумов; суб'єктивна готовність та організаційна спроможність державних службовців не лише діяти за новими правилами і стандартами, але й вдосконалювати їх.

Список використаних джерел

1. Katsamunska P. Classical and Modern Approaches to Public Administration // *Economic Alternatives*. – 2012. – No 1. – P. 74-81. [Electronic resource]. – Mode of access : <https://pdfs.semanticscholar.org/aaac/9d45571a9bc74ca08c467fb3fb9b8991b541.pdf>.

2. Dunleavy P. From Old Public Administration to New Public Management / P. Dunleavy, C. Hood // *Public Money & Management*. – 1994. – № 4. – P. 9–16.

3. Moe T. The New Economics of Organizations / T. Moe // *American Journal of Political Science*, 28 (4), 1984. – P. 739 – 777.

4. Коцкулич Т. Трансакційні витрати: основні аспекти теорії трансакційних витрат як фактора оптимізації діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Т. Коцкулич. – Режим доступу: <http://ua-ekonomist.com/8117-transakcyn-vitrat-osnovn-aspekti-teoryi-transakcynih-vitrat-yak-faktora-optimzacyi-dyalnost-pdpriyemstv.html>

Фридман М. Капіталізм и свобода

[Электронный ресурс] / М. Фридман. – Режим доступа: <http://www.inliberty.ru/library/593-kapitalizm-inbsspsvoboda.pdf>.

5. Niskanen W. Bureaucracy and Representative Government / W.Niskanen. – Chicago: Aldine Atherton, 1971. – 241 p.

6. Фридман М. Капитализм и свобода [Электронный ресурс] / М. Фридман. – Режим доступа: <http://www.inliberty.ru/library/593-kapitalizm-inbsspsvoboda.pdf>.

7. Поліщук В.С. Теоретико-ідеологічне підґрунтя нового державного менеджменту / В.С. Поліщук // Держава та регіони. Серія: «Державне управління». – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2016. – №2 (54). – С. 9-13.

8. Лі Жуйтін. Новий державний менеджмент: теоретичний та прикладний виміри / Жуйтін Лі // Вісник Київ. ун-ту. Серія : Державне управління. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2014. – Вип. 2(2). – С.54-58.

9. Pollitt Christopher, Bouckaert Geert. Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State ; Third Edition. – Oxford: Oxford University Press, 2011. – 367 p. [Electronic resource]. – Mode of access: https://ia600604.us.archive.org/20/items/ChristopherPollittGeertBouckaertPublicManagementReformAComparativeAnalysisNewPub/Christopher%20Pollitt,%20Geert%20BouckaertPublic%20Management%20Reform_%20A%20Comparative%20Analysis%20New%20Public%20Management,%20Governance.pdf.

10. Приходченко Л. Адаптація світових моделей реформування публічного управління до вітчизняних реалій / Л. Приходченко, О. Лесик // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. – Вип. 2. – С. 118-122. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2015_2_27.

11. Дзюндзюк В. Б. Розвиток публічного управління в ххІ сторіччі: тенденції та виклики / В. Б. Дзюндзюк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. – №1 (43). – С. 9-17.

Матеріали подано в авторській редакції

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика

Постоєва О. Г.

кандидат педагогічних наук, доцент

Одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності державних підприємств, їх товарів та послуг, продуктивності праці - є процес приватизації. У цьому розділі розглянуто досвід приватизації в Аргентині та Великобританії, позитивні та негативні уроки. Проведено порівняльний аналіз передумов приватизації в Аргентині, Великобританії та Україні, сформульовано конкретні рекомендації щодо використання підходів, процедур, правил для успішної приватизації в Україні з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

Процес трансформації країни від планової до ринкової економіки обов'язково передбачає приватизацію державних підприємств. Цей надважливий процес в Україні останніми роками майже відсутній через політичні інтереси, корупцію, відсутність політичної волі. Велика приватизація є одною з умов МВФ для надання міжнародної фінансової допомоги. Вже не один рік план приватизації в Україні, що передбачає надходжень близько 17 млрд. грн. до державного бюджету, виконується лише на 1-2%.

Згідно досліджень ООН [5], Світового Банку [3, 4], Європейського банку реконструкції та розвитку, Азійського банку реконструкції та розвитку [1], приватизація великих підприємств є одною із найважливіших умов для зниження рівня корупції, зменшення державних видатків, збільшення продуктивності праці, надходжень до державного бюджету, підвищення конкурентоспроможності підприємств і національних економік. Країни з високим розвитком економіки, такі як, Великобританія [2], США, Нова Зеландія, Сінгапур [1],

Чилі, не можуть дозволити собі утримання такої кількості державних підприємств яка є в Україні. Важливим кроком до здійснення великої і малої приватизації стало прийняття ВР нового Закону про приватизацію, в якому враховано світові практики приватизації. Кожна країна здійснювала приватизацію шляхом дискусій, власних спроб та помилок і досягала значних результатів. Слід враховувати міжнародний досвід, оскільки в питанні приватизації, Україна не є унікальною і неповторною. Усі проблеми, які ми маємо сьогодні, вже переживали інші країни й успішно здолали їх. Зокрема, недостатньо уваги присвячено вивченню досвіду приватизації країн Латинської Америки та Великобританії.

Приватизація державних підприємств в Аргентині: уроки для України.

Розглянемо передумови приватизації в Аргентині. З середини 1970-х років урядом Аргентини було прийнято політику лібералізації та стабілізації, яку було сильно послаблено на початку 1980-х років [5]. Пізніше, у середині 1980-х років, відбувалися послідовні етапи стабілізації, що призвело, нарешті, до структурних реформ з глибокими змінами у економіці.

Аргентинські держпідприємства (ДП) були включені в складну інституційну та регулюючу мережу з різноманітними та зазвичай суперечливими політиками та цілями. Вони були предметом політичних і галузевих інтересів, як робочої сили, так і бізнесу, що призвело до надмірної кількості працівників, втрати доходів та збільшення видатків, непрозорої політики закупівель та перехресних субсидій. Тарифи та ціни були пов'язані з макроекономічними цілями, і не враховували витрати державних підприємств. Крім того, корупція, шахрайство, прогули та застарілі механізми контролю руйнували поточні доходи та активи компаній.

У цих умовах якість активів, технологічні потужності та якість товарів і наданих послуг державних підприємств (ДП) різко погіршилися. Це призвело до низького рівня управління, а також неефективності асигнувань, що сприяло зростаючому фіскальному дефіциту та скаргам споживачів послуг державної служби та населення в цілому. Нарешті, це призвело до широкої підтримки та консенсусу щодо політики приватизації.

Перший етап приватизації розпочався у 1990 році. Його очолювало Міністерство економіки, громадських робіт та послуг (МЕГРП). Він був реалізований в умовах нестабільної макроекономічної ситуації, політичних змін, і характеризувався свавіллям, звинуваченнями у відсутності прозорості та іншими суперечностями. У цей період були приватизовані Entel, Argentine Airlines, основна мережа автомагістралей, телеканали та деякі нафтохімічні заводи.

До приватизації державні підприємства в Аргентині мали значну і зростаючу економічну та політичну роль. У 1982 році в Аргентині було близько 300 державних фінансових та нефінансових підприємств. Вони, як правило, мали форму державних корпорацій. Вони нібито об'єднали управлінську автономію операцій з політичним контролем та наглядом. Загальна частка аргентинських ДП приватизаційного процесу, що розпочався у 1989 році, становила приблизно 7% ВВП, 30% валових основних інвестицій, 56% дефіциту державного сектора, 26% зовнішнього боргу (58,5 млрд. дол.) та 2,8% від загальної кількості працівників (290 тис.) [5]. Ці підприємства були, головним чином, комунальними підприємствами - енергетичними, транспортними, телекомунікаційними та водними ресурсами (90% від загального сектора) і галузей промисловості, виробничими підприємствами Міністерства оборони, які становили близько 10% від загального сектору, переважно виробництво сталі, металообробки, виробництва хімії та нафтохімії. Найбільша кількість працюючих була зосереджена на залізницях, у телекомунікаціях (ENTEL) та поштових службах (ENCOTEL), які забезпечували близько 60 % загальної зайнятості в секторах.

Оскільки боргова криза розпочалася на початку 1980-х років, інвестиційна спроможність Аргентини була зведена до рівня, який не дозволив навіть забезпечити її державний та приватний капітал. Інвестиції скоротилися з 20% ВВП протягом 1970-х років до 10% у 1980-х роках. Це призвело до відсутності інвестицій у підтримку та підвищення продуктивності існуючих операцій через загальне скорочення поточних витрат. Хоча це був поворотний момент, який зробив приватизацію єдиним можливим джерелом, це також погіршило перспективи інвестиційних програм, формування політики та планування на галузевому рівні.

Ідеологічні зміни передбачали необхідність лібералізації, «ринково дружню» політику та обмеження бюрократичного управління [5]. Нові конкурентні ринки та технологічні зміни також вплинули на ринкові структури, потужність управління зросла, а місцеві підприємці отримали кращий доступ до ринків капіталу. Отже, коли на початку 1980-х рр. вибухнула боргова криза, загальні фінансові показники ДП стали важким тягарем на фінансові рахунки. Погіршувалася якість послуг, продуктивність у багатьох секторах, що сприяло заохоченню приватизації [5].

Означені зміни та обмеження створили умови для започаткування глибоких стабілізаційних процесів та процесів реформування, частиною яких була приватизація. Тому Аргентина почала надміру, швидко та широко політику «спочатку продати» без розширеної реструктуризації, в якій би враховувались її фінансові обмеження, галузева опозиція, яка б зникла, за умов заздалегідь продуманого поступового переходу.

Щоб зрозуміти цей загальний та швидкий процес приватизації, політика має бути проаналізована в її конкретній ситуації. Аргентина зіткнулася принаймні з двома гіперінфляційними хвилями у середині 1989 р. та на початку березня 1990 р. Ця ситуація спричинила серйозні фінансові проблеми, пов'язані з налагодженням антиінфляційних заходів. Це вичерпало інструменти державної політики та доступ до запозичень. Основним джерелом фінансування була приватизація шляхом прямого продажу державних активів або довгострокових концесій.

Аргентинські ДП діяли в умовах складної інституційної та регуляторної системи з різноманітними та суперечливими цілями та політикою. Міністерство економіки, громадських робіт та послуг (МГРП) відповідало за основні ДП через свої чотири галузеві секретаріати, які несли безпосередню відповідальність за кожен галузь. Виробничі підприємства перебували під егідою Міністерства оборони. Державні банки були підпорядковані Національному банку розвитку (BANADE). У 1985 році був створений Секретаріат контролю над державними підприємствами (SECONEP) для надання консультацій уряду з питань політики та контролю за дотриманням законодавства про безпеку. Секретаріат незабаром було розпущено.

Дирекція державних підприємств (DEP) була заснована в 1986 році. Спочатку вона намагалася сприяти інституційній реформі ДП шляхом укладання договорів про управління децентралізацією, реструктуризацією та приватизацією. Пізніше Дирекція централізувала владу та прийняття рішень і призначала директорів та керівний персонал в ДП. DEP намагався здійснити політику дерегуляції та демонополізації, але з обмеженим успіхом, і був скасований у 1989 році. *Sindicatura General de Empresas Publicas (SIGEP)* став наглядовим органом для ДП [6]. Було проведено аудит законодавчих, бухгалтерських та управлінських (операційних) процедур, беручи участь у засіданнях комітетів з державних підприємств. Проте більшість аудитів були формальними, зважаючи на відсутність чітких завдань та політики щодо управління для більшості ДП [5].

Перший етап приватизації розпочався у 1985 році. Приватизували лише кілька державних підприємств, які були врятовані від банкрутства та деякі інші, в яких держава володіла меншою часткою. Нова адміністрація, яка розпочала свою роботу в липні 1989 року, підкреслила необхідність просування державної реформи та подання амбітного законодавчого пакету Конгресу для його здійснення. Як зазначалося вище, політична спрямованість, загальний соціальний та політичний вплив, який мав місце після недавньої гіперінфляції, надавали Уряду підтримку, необхідну для приватизації.

Друга фаза приватизації складалася з двох частин. Перша, починаючи з липня 1989 року по лютий 1991 року, була проведена Міністерством економіки громадських робіт та послуг (МЕГРП), в ході якої були продані контрольні пакети акцій *Argentine Airlines* і *ENTEL* (телекомунікації). Були приватизовані незначні частки в нафтохімічних фірмах і телевізійних станціях. Друга частина розпочалася в 1991 році на тлі успішного стабілізаційного пакету під керівництвом Міністерства економіки, державних робіт та послуг, яке поділяло відповідальність за підприємства, що належать до Міністерства оборони.

Між 1990 та 1994 роками, після правових змін та поділ на самостійні підрозділи, приблизно 115 підприємств були приватизовані шляхом прямого продажу активів та концесій. Також було проведено продаж акцій *YPF* (нафто-газова компанія)

та концесії на первинні та вторинні площі виробництва нафти. Загальний обсяг продажів склав 16,3 млрд. дол. Протягом цього періоду загальне скорочення персоналу відбулося в більшості секторів, після чого в приватних підприємствах становила близько 100 тис. працівників.

Розмір, різноманітність, складність та часові обмеження процесу приватизації, потребували належної координації, узгодженості та послідовності для досягнення її різних цілей та завдань.

Розглянемо більш детально процес приватизації в Аргентині.

Цілі. Політична заява про приватизацію включала наступне: «все, що може здійснити приватний сектор, не буде виконуватись державою; все, що провінції можуть робити автономно, не буде виконуватись державою, і що все, що можуть зробити муніципалітети, не буде здійснено державою» (Президентське послання до Конгресу, липень 1989 р.) [5].

Метою цієї політики було збільшення податкових надходжень для обслуговування зовнішньої заборгованості, сприяння стабілізації, поліпшенню якості та охоплення державних послуг. Цей процес мав підтримку та допомогу Світового банку та ООН за допомогою секторального кредиту на користь реформ державних підприємств та кредитної реформи за програмою технічної допомоги, а також позики та проекти інших секторів. Вони забезпечили необхідне фінансування для галузевих коригувань та адаптованих планів приватизації.

Умови. Вибір моделей приватизації базувався на структурі ринку, необхідному для відновлення інвестицій, конкурентних умов та розмірі державної частки. Умови були такими: (а) прямий продаж активів фірм, які працювали на конкурентних ринках, таких як виробництво електроенергії, периферійна діяльність YPF та найбільш продуктивні ДП; (Б) пропозиція продажу частки компанії, як з YPF та більшості залишкових часток; (В) концесії, франшизи та ліцензії на періоди від 10 до 95 років для доріг, залізниць, метрополітену, телекомунікаційних мереж, інфраструктури водопостачання та водовідведення та об'єктів транспортування та розподілу електроенергії та газу та нафтовидобутку.

Макроекономічні умови. Технічна оперативна група (ТОГ), створена при Секретаріаті фінансів, провела фінансовий, фіскальний, ціновий та тарифний моніторинг усіх ДП, протягом усього процесу. Це завдання було корисним для визначення загальних потреб щодо готівки, боргу та цілей галузі та побудови різних сценаріїв приватизації. Він також проаналізував можливі інфляційні та фіскальні наслідки змін рівнів та структур тарифів, та скорочення податків у процесі стабілізації та дерегуляції, а також зовнішнього балансу та впливу різних стратегій приватизації [5].

На цьому етапі, завдяки поліпшенню фіскальних умов, Аргентина отримала розширене фінансування МВФ та пізніше розпочала переговори, щоб мати право на отримання Плану Брейді, що дозволило реструктуризувати зовнішній борг, який ретельно контролював МВФ та Світовий банк. Це становило близько 26% зовнішнього боргу. Суворі фінансові обмеження, встановлені Секретаріатом фінансів, спричинили відхилення, що призвело до збільшення зобов'язань під час процесу передачі та приватизації. Цього можна було б уникнути, використовуючи більш гнучкий і поступовий підхід до контролю над доходами та витратами.

Методи та процедури. Підготовка включала передачу прав, законодавчі реформи, увагу до конкурентних та ринкових умов та необхідні нормативні акти, перевага віддавалася частковим власникам, працівникам (Програма в участі майна), користувачам та споживачам або виробникам (Кооперативи).

У багатьох випадках існувало відокремлення бізнесу через горизонтальну реструктуризацію, наприклад, у вантажних і пасажирських залізницях та мережах платних шосе. Або вертикальній реструктуризації, таких як, газ та електроенергія.

Транспорт та шляхи. Важливим було сприяння конкуренції або приватизації через розділ мереж. Завдання полягало в визначенні бізнес-одиниць, відокремленні інфраструктури та активів, адміністративної та бухгалтерської інформації, розподілі персоналу та інших операційних аспектів, а також встановлення меж та договірних форм доступу та інтеграції. Підготовка також передбачала статутні, правові та інституційні реформи держпідприємства, які були реорганізовані для полегшення

процесу відчуження. Після цих перетворень державні корпорації стали акціонерними корпораціями. Це сприяло подальшому продажу [5].

Продажі здійснювались шляхом призначення контрольних пакетів для груп, які створили галузевий оператор з підтвердженням досвідом експлуатації об'єктів, і значним розміром. Офіційні гарантії були отримані для інвестиційних зобов'язань, якості обслуговування для активів державної служби відповідно до умов кожного окремого бізнесу.

Золоті акції не зберігалися у державному секторі («Золота акція» — це умовне найменування корпоративного права, що належить державній чи муніципальній інституції, що є акціонером відкритого акціонерного товариства. Служить для державного контролю за приватизованим підприємством). Єдині договірні умови, пов'язані з акціонуванням власності та іноземними інвесторами (які мають ті самі права, що й вітчизняні інвестори), було зобов'язання інформувати уряд про будь-які зміни в контролюючій групі. Фірми підлягали концесійним контрактам та нормативним рамкам, встановленим для публічних послуг з точки зору стандартів обслуговування, інвестиційних зобов'язань, прав споживачів, моніторингу та розкриття інформації, умов доступу, періодів перевірок та інших ключових питань.

Процедури відбору включали публічні торги, публічні конкурси та аукціони з або без вихідних цін, обмін пропозиціями на різних ринках та прямі контракти.

Оцінка. Необхідна оцінка здійснювались державними, провінційними або муніципальними органами. Міжнародні та національні професійні оцінювачі були найняті, коли оцінка державним сектором була неможливою. У більшості випадків існувала оцінка вартості активів підприємств, виходячи з їх прогнозованих грошових потоків. З цієї інформації, базові ціни були встановлені для кожного процесу торгів. Залежно від результату, цей поріг міг бути знижений або знищений. Публічні пропозиції були засновані на розумних співвідношеннях ціни та прибутку для аналогічних фірм.

Обмеження. ДП в Аргентині були двох різних типів: (а) фірми державної служби інфраструктури, які працюють на, переважно, неконкурентоспроможних ринках, що підходять для

шукачів ренти, і тому підлягають регулюванню; і (б) промислові підприємства, які зазнають конкуренції. В обох випадках місцеві підприємці, пов'язані з іноземними операторами та інвесторами, зацікавились перспективою відновлення рентабельності шляхом вдосконалення управлінської та інвестиційної практики [5].

Основна програма приватизації розпочалася з концесії державного телекомунікаційного підприємства (Entel) для двох великих операторів, що надають виняткові права на діяльність у базових сервісах протягом 7 років, та можуть бути продовжені ще на 3 роки. У тому ж році 85-% контрольний пакет акцій «Аргентинської авіакомпанії» був проданий приватним інвесторам разом із продажем нафтохімічних фірм, передано у концесію телевізійні станції на 15 років та дороги на 12 років.

На другому етапі були продані гідроелектростанції, а розподільчі електричні мережі були передані у 95-річні концесії; Газотранспортні та розподільчі мережі отримали ліцензію на 35 років; Вантажні та пасажирські залізничні концесії були створені на 30 років, а столичні дороги були надані у концесії на 10 років. Крім того, на ринку були успішно здійснені розміщення залишків пакетів приватизованих фірм, таких як телекомунікації, генеруючі компанії та одне з газотранспортних підприємств.

З початку процесу приватизації основними обмеженнями були макроекономічні; пов'язані з початковими ринками капіталу; Правові та інституційні; Структурні, управлінські та трудові; Політичні (відданість і послідовність); І технічна компетентність.

Проте економічний тиск гіперінфляції був головним фактором, який подолав опір до приватизації в рамках громадянського суспільства, зокрема профспілок та управління державними підприємствами. Вони були подолані привабливим раннім виходом працівників на пенсію та можливістю бути власниками акцій (PPP), коли вони зрозуміли, що ця альтернатива стала неминучою [5].

Проаналізовано та оновлено трудові контракти, кадрові структури, соціальні пільги та продуктивність праці для перевірки дотримання поставлених цілей щодо конкретних секторальних стратегій. Ця інформація була надзвичайно важливою для підтримки переговорів з профспілками та розробки умов звільнення. Проте якість інформації підтвердилась, що вона була

частково недостовірною, оскільки на одному приватизованому підприємстві було близько 900 примарних працівників (з загальної кількості працюючих на суму 23 000). Корупція та шахрайство були поширені в більшості ДП. Саме тому в нових умовах було достатньо місця для підвищення продуктивності праці.

Вплив. Приватизація в Аргентині мала позитивні наслідки з точки зору підвищення продуктивності, якості та охоплення послуг та фінансового результату. Перша фаза приватизації була заснована на фіскальних цілях і покликана обслуговувати виконання зовнішнього боргу, відновити довіру та зменшити ризики. Це створило імпульс для всього процесу, але з недостатньою увагою до поліпшення ефективності розподілу. Тим не менш, ця трансформація створила дуже сильні стимули для підвищення продуктивності та рентабельності від зменшення витрат, зокрема через скорочення робочої сили, а також до кращої практики управління. Проте стимули до економічної ефективності були меншими, ніж вони могли бути пов'язані з ринковою конкуренцією. Високий рівень тарифів, захищені ринкові умови та відставання в регулюванні сприяли цьому результату.

Незважаючи на це, на другому етапі подальший розгляд був присвячений не лише продуктивному впливу приватизації, але у таких галузях, як електроенергія та газ, розмежування секторів було спрямоване на підвищення ефективності розподілу. Внесок державних підприємств у фіскальний дефіцит різко скоротився, а податкові надходження суттєво зросли завдяки високій рентабельності деяких фірм, переважно в телекомунікаціях, виробництві та транспортуванні електроенергії, транспортуванні та розподілі газу. Для деяких секторів торгівлі, таких як виробництво сталі та гідрокарбонатів, лібералізація виявилася недостатньою для обмеження монополістичної поведінки чи змови, а для запобігання неконкурентної практики слід встановити додаткові наглядові можливості [5].

Зокрема, фіскальний вплив мав втричі більші позитивні грошові надходження, зменшення зовнішніх та внутрішніх боргів та зростаючий потік податкових надходжень. Результат щодо якості послуг та інвестицій був також сприятливим порівняно з минулим досвідом, коли ефективність та ефективність інвестицій були дуже низькими. Проте абсолютний рівень щорічно

планованих інвестицій був не настільки значний, лише на 1,5-2% у порівнянні з історичними інвестиціями та інвестиціями, необхідними для стійкого зростання. Однак, швидше за все, поєднання зменшення фіскального дефіциту та збільшення податкових надходжень, отримане від цих приватизованих фірм, змогло забезпечити ресурси для фінансування проектів майбутньої інфраструктури державної служби з новими схемами участі приватного капіталу.

Іноземні інвестори мали 60% участі у приватизації всіх ДП, з яких Іспанія мала 15%, Сполучені Штати - 12%, Італія - 9%, Франція - 7%, Чилі - 6%, Канада - 3% та Сполучене Королівство - 2%, з незначними частками для Швейцарії, Бельгії та інших. Ця транснаціоналізація неторгуючих сервісних фірм стала частиною процесів глобалізації та інтеграції з платіжними балансами, технологічними та політичними наслідками. Крім того, п'ятнадцять великих місцевих економічних груп брали участь у більшій кількості приватизацій, у тому числі в більшості секторів широко працюють чотири компанії Perez Companc, Pio, Rocca-Techint, Soldati і Gruneisen-Astra.

Враховуючи монополію, нееластичний споживчий попит, збільшення концентрації та середовища, в якому працюють ці фірми, може існувати ефект "витіснення" у секторах торгівлі, коли вони конкурують на фінансових ринках за недостатнього фінансування. Існують також проблеми, пов'язані зі зміною власного капіталу та розподіленими ефектами, які слід враховувати. Всі ці аспекти виправдовують наявність сильного секторального регулювання та вимагають регулювання антимонопольного, торгового та споживчого регулювання для сприяння конкурентній практиці [5].

Передача підприємств, вільних від фінансових зобов'язань, в загальному надійному фінансовому стані, із сприятливими змінами в рівнях та структурах тарифів, мала стимулюючу роль. Приватизація також мала важливі наслідки для продуктивності праці в приватизованих фірмах. Звільнення були досягнуті за рахунок привабливих ранніх виходів на пенсію та добровільних пенсійних планів, попередньо впроваджених ДП, а пізніше - приватизованими фірмами. Існували також ефекти дистрибуції, оскільки оновлення тарифів в деяких випадках сприяло інтересам

промислових споживачів та підвищенню конкурентоспроможності галузі. Подальша увага повинна приділятися екологічним, технологічним та регіональним проблемам.

Приватизація державних послуг. ENTEL - Національна телефонна компанія: Приватизація телекомунікаційного монополіста. Компанія, яка мала 3,5 мільйона встановлених абонентів у швидкозмінному технологічному секторі, призвела до продажу 60% активів держави контрольній групі на чолі з іноземними інвесторами - Stet, France Telecom та Telefonica Espanola, які є операторами послуг.

Компанія була розділена на компанії: Telecom Argentina на півночі та Telefonica Argentina на півдні, які надають основні телекомунікаційні послуги. Teleintar надає міжнародні послуги, і Startel сприяє конкурентним послугам (стілникові телефони, передача даних, телекс та інше). Вони належать однаково двом телефонним компаніям. Ліцензіати мали права на монополію на 7 років з можливістю продовження до 10, що забезпечувало виконання всіх основних та міжміських зобов'язань по наданню послуг.

Gas del Estado - Державна газова компанія: газовий сектор був розділений на дві основні частини: розподіл та передача (транспортування). Транспортування здійснюється двома операторами на основі відкритого доступу, які транспортували в 1994 році 20 млрд. кубометрів газу і розподілялись на 4,9 млн. користувачів - домогосподарства, комерційні, промислові компанії - вісьмома операторами, які мають ліцензії на 35 років [5].

Електроенергетичний сектор - SEGBA, AEE, HIDRONOR: сектор електроенергії поділений на три сегменти: електростанції встановленою потужністю 15000 МВт (максимальний попит перевищує 10000 МВт), що складається з 44,8 % гідроенергії та 49,1% термальної та 6,1% ядерної енергії та працюють на конкурентному ринку; Високовольтна (500 кВ) магістральна трансмісійна мережа протяжністю 7000 км є природною монополією, яка з'єднує 80 % ринку; І розподільна мережа, яка охоплює більше 5 мільйонів промислових, вітчизняних та комерційних споживачів. Система передачі включає широкий діапазон підземних мереж низької напруги (132 KV) для зв'язку між провінціями.

OSN - Національна компанія з водних ресурсів (National Water Resources Company): регульована територія налічує 8,6 млн. чол., з яких 70% отримують питну воду (5,9 млн. чол.) та 58% (4,75 млн.) мають каналізаційні системи. Вони охоплюють 2,2 млн. клієнтів. Два очисних підприємства - Граль. Сан Мартін і Граль. Белграно - виробляє 90% від загального обсягу водопостачання, що оцінюється в 3,8 млн. кубометрів на добу. Розрахункове внутрішнє споживання складає 280/430 літрів на людину на добу.

Ferrocarriles Argentinos and Femesa - Національна та Столична залізничні компанії: 35 000 км залізничної системи транспортує 20 мільярдів транспортних одиниць, якщо додати тонно-кілометри та пасажиро-тонни. Було розділено на три різних бізнес-підрозділи: вантажний, міжміський пасажирський і заміський пасажирський для столичної області. Програма комплексної реструктуризації погодилася з тим, що вантажний бізнес (10,2 млн. тонн у 1993 році) був фінансово життєздатним. Приватизація передбачала надання концесій на 30 років, розширення на 10 років та розбиття мережі на 6 ліній, щоб зробити його технічно та фінансово життєздатним, а також розвивати конкуренцію з вантажними перевезеннями. Мережа також може перевозити пасажирів або надавати доступ до міжміських пасажирських залізниць та стягувати плату за користування ним [5].

Регіон Буенос-Айрес, що має метрополітен та пасажирські перевезення, довжина яких становить 900 км і перевозить 800000 пасажирів на добу, було передано фірмі FEMESA, яка була створена для покриття 7 ліній та метро, що становить 44 км і перевозить 500000 пасажирів на день. Ця частина була запропонована в 5 пакетах з 10-річними концесіями та 20 років для мережі Urquiza та метрополітену. Міжміські сполучення для обслуговування пасажирів для лінії Буенос-Айрес-Мар дель Плата були перенесені в провінцію Буенос-Айрес. Інші провінції проводять деякі пасажирські перевезення.

DNV (Національне управління дорожнього руху): DNV має 12 концесійних контрактів на приблизно 9000 км доріг, що охоплюють понад 20 коридорів і перевозять 2000-2500 одиниць на день. Вони працюють на платній основі. Винагороди були зроблені для експлуатації, технічного обслуговування та вдосконалення, із щорічною субсидією, яка пізніше стане платою. Національна

мережа має 28000 км. Існує також платна мережа доступу до дороги, яка побудована чотирма компаніями, які надають послуги з доступу до міст, які платять щорічну плату за зниженою шкалою по концесії на 22 роки.

SSP - Підрозділ з питань портів та судноплавства (Національний портовий орган): цей сектор підлягав дерегуляції та лібералізації. Лоцманські операції, невеликі порти передано провінційним владам. Оперативну незалежність, надано великим портам - Санта-Фе, Розаріо, Кеквен, Буенос Айрес, Байя-Бланка, Ушуахія і Росаріо). Новий Порт-Закон встановив нормативну базу, яка передбачає децентралізацію портів та більшість портових служб, а також пристані та причальні вантажні операції, а також операційні послуги, надані через концесії на 18-25 років, з базовими цінами на основі гарантованої фрахтової ставки. Відповідальність за експлуатацію днопоглиблювальних робіт та буїв, контроль за концесіонерами та управління портами покладено на Управління порту. Основні її принципи: децентралізація; Оперативна автономія; Конкуренція між портами та всередині них; Самофінансування; Легалізовані приватні порти.

ENCOTEL - Національна служба поштових відомств: реструктуризація призвела до створення нової фірми ENCOTE SA, 51% державного майна, 35% власність членів Всесвітнього поштового союзу, яка складала 70% від загальної частки ринку.

Регулювання. Основними напрямками регулювання є встановлення цін або тарифів, розширення та підвищення якості послуг. Для концесій тариф встановлюється разом з лініями витрат. У більшості випадків регулювання охоплює не тільки тарифи та якість обслуговування, а й інвестиційні зобов'язання та плани [5].

Стратегія приватизації, яку реалізувала Аргентина, встановила є серйозний регуляторний виклик для нових суб'єктів. Це пояснюється тим, що конкуренція тимчасово припиняється з метою збільшення доходів, залучення місцевих та міжнародних інвесторів та швидкого розвитку. Концентрація була дозволена, оскільки не вистачало знань про реальні умови інфраструктури та капітальних благ, які потребували подальшого розгляду.

Було створено приблизно 12 регуляторних органів. Первісна приватизація була здійснена до встановлення регуляторної та

інституційної спроможності. Правові інструменти, що використовувались для створення регуляторних органів, були різного рівня - деякі - закони, інші - декрети, що передбачало різні умови та можливості для коригування та скасування.

На наш погляд, незважаючи територіальне розташування та історію, подібність ситуації та економічних проблем в Україні та Аргентині не можна не помітити, зокрема, шахрайство і корупція, низька якість управління та низька якість послуг, надмірна кількість працівників, втрата доходів та збільшення видатків, непрозора політика закупівель, перехресні субсидії та фіскальний дефіцит, предмет політичних спекуляцій та втручання політиків, боргова криза та інфляція.

Результат приватизації в Аргентині міжнародними аналітиками вважається одним з найкращих і вартим уваги для запозичення досвіду. Масштабний і вражаючий процес приватизації в Аргентині передбачав відчуження практично всіх великих комунальних підприємств та сервісних підприємств. Стратегія приватизації була під впливом політичних, економічних та соціальних факторів і вимагала розробки дуже сильної централізованої політики та координації разом із децентралізованими оперативними можливостями. Підтримка, надана Світовим банком та ООН, а також конкретні інституційні та технічні заходи, дозволили досягти поставлених цілей з деякими незначними відхиленнями. Це було підтримано спеціальною системою моніторингу, яка мала свої недоліки, але була дуже корисною для програми стабілізації та реформ.

Приватизація в Аргентині мала негайний позитивний ефект з точки зору підвищення продуктивності разом із середньо- та довгостроковими наслідками, через поліпшення якості, охоплення та розширення послуг, а також внесок у скорочення фіскального дефіциту та збільшення податкових надходжень через відновлену рентабельність приватизованих фірм. Інтерес, який виявили іноземні інвестори, був корисним, оскільки він відображав довіру та позитивний приплив капіталу. Іноземні інвестори мали 60% участі у всіх приватизаціях. Транснаціоналізація неторгових сервісних підприємств стала частиною процесів глобалізації.

Відбулася передача підприємств, вільних від фінансових зобов'язань, в загальному надійному фінансовому стані, із

сприятливими змінами в рівнях та структурах тарифів - і мала стимулюючу роль. Приватизація змогла забезпечити ресурси для фінансування проектів майбутньої інфраструктури державної служби з новими схемами участі приватного капіталу.

Отже, аналіз уроків приватизації в Аргентині дозволяють сформулювати ряд рекомендацій. Важливою має стати в Україні практика відокремлення бізнесу через горизонтальну реструктуризацію та розподіл компаній на декілька (з метою створення майбутньої конкуренції на ринку), чи вертикальну реструктуризацію, таких як, газ та електроенергія. Слід уникати надмірної політики «спочатку продати» без розширеної реструктуризації та розподілу. Неможна допускати продаж державних підприємств компаніям-монополістам, тобто створювати ще більших монополістів (наприклад, ДТЕК контролює близько 80% теплової генерації в Україні). Обов'язково дотримуватись положень Третього енергетичного пакету та привести антимонопольне законодавство та регулювання у відповідність з вимогами ЄС.

В Україні доцільно використовувати такі моделі та підходи до приватизації: прямий продаж активів фірм; пропозиція продажу частки компанії та більшості залишкових часток; концесії, франшизи та ліцензії на періоди від 10 до 95 років для доріг, залізниць, телекомунікаційних мереж, інфраструктури водопостачання та водовідведення, об'єктів транспортування, розподілу електроенергії та газу та нафтовидобутку.

Важливо запровадити моніторинг державних підприємств протягом усього процесу: фінансовий, фіскальний, ціновий та тарифний моніторинг усіх ДП, через запровадження індивідуальних систем фінансової інформації, що реалізується на рівні кожного підприємства.

Автономія та потенціал регулюючих органів заслуговують на подальшу увагу через їх вплив на довіру, ефективність та стійкість. Визначити яка організація стане органом аудиту уряду країни і буде виконувати функції звітності та аудиту ДП.

Для уникнення соціального напруження потрібно здійснювати захист працівників: можливість бути власниками акцій (PPP), привабливий ранній вихід на пенсію, компенсації за

звільнення, широкої роз'яснювальної роботи, щоби люди зрозуміли, що приватизація є неминучою і вкрай необхідною.

Слід налагодити чіткі, зрозумілі, прозорі адміністративні процедури, оцінку та регулювання.

Для успішної приватизації потрібна зовнішня підтримка, технічна допомога, яку можуть забезпечити міжнародні організації.

Отже, досвід Аргентини показує як розумний підхід до приватизації зміцнює конкурентоздатність всієї країни. Конкретні цілі, принципи, правила, підходи, процедури можуть бути успішно застосовані у нас і, нарешті, вивести країну з переліку «перехідних» - до ринкових, з високим рівнем конкуренції, продуктивності, якості товарів та послуг.

Приватизація державних підприємств у Великобританії: уроки для України.

Заслуговує на увагу досвід приватизації у Великобританії, оскільки ця країна одна з перших в Західній Європі успішно провела приватизацію великих підприємств.

Приватизація у Великій Британії почалася давно. Її називали денаціоналізацією. Це була гра в пінг-понг, в яку грали між собою лейбористська та консервативна партії. Упродовж тридцяти років найчастіше в якості м'яча в цій грі була британська металургія. Спочатку лейбористська партія її націоналізувала, потім консервативна партія повертала до приватного сектору, лише щоб програти наступні вибори і побачити, як все повертається на початкові позиції. Ці першопричини приватизації, на перший погляд кумедні, разом з тим є важливими, оскільки іноді ентузіазм та особиста зацікавленість, необхідні для успішної програми приватизації, спочатку надходять з тих підприємств, які останнім часом націоналізувались, і де існує атмосфера симпатії щодо повернення їх до приватного сектору.

На початку 1970-х років виник шанс рухатися далі. Був обраний консервативний уряд Едварда Хіса, і він був налаштований на економіку вільного ринку. Коли Е. Хіс обійняв посаду, він побачив, що декілька закладів у Карлайл були повернені в приватний сектор – можна сказати, добре англійське місто для того, щоб розпочати приватизацію [2]. Також у

приватний сектор було переведено туристичну агенцію. Але до 1972 року програма припинила свою діяльність. Уряд зайнявся законодавчими заходами щодо контролю цін, а також контролю заробітних плат та дивідендів, і в таких умовах, звичайно, не було місця для приватизації. Справді, можливостей для бізнесу було далеко недостатньо.

Е. Хіс скоро був звільнений з посади. Необхідно було бути обережними тим, хто розпочав приватизацію нафти. Не слухати усіх, хто сумнівається, бо вони могли привести уряд до того ж фіналу, що й попередній уряд, який прислухався до помилкових порад з боку радників.

У період з 1974 по 1979 рр. консервативна партія стала спроможною об'єднати свою інтелектуальну спадщину та відновити свої сили на користь ліберальної економіки, ринкового курсу та, звичайно, приватизації. Коли партія повернулася до влади в 1979 році, програма приватизації почалася повільно, боязко, м'яко. Відбувся таємний продаж частини акцій компанії British Petroleum. Компанія вже котувалася на ринку, і тому акції легко було продати. Після продажу з'явилася трохи дуже необхідних грошей, але цього було недостатньо. Насправді, лейбористський уряд був змушений продати їх кількома роками раніше під час однієї зі своїх регулярних поїздок до Міжнародного валютного фонду для оплати боргу.

Новий уряд призупинив останні таємничі націоналізації лейбористського уряду. Але одна з них виявилася дуже складною. Суднобудівна промисловість, яка була переведена в державний сектор, пережила найбільший відомий на той час спад замовлень. До початку роботи консервативного уряду суднобудівна промисловість функціонувала, маючи великі збитки, і всі дискусії були зосереджені навколо того, скільки має бути зроблено в рамках державного сектору, перш ніж її можна знову приватизувати. Але це не стосувалося аерокосмічної галузі, яка також на той час була державною власністю, тому вона швидко була відправлена назад у приватний сектор. Проте її перші власники не дуже хотіли купувати її знову, як можна було припустити, тому вона зрештою продавалася як пакет активів у формі нової публічної корпорації British Aerospace.

З 1981 по 1982 рр. все ще не зрозуміло, чи приватизаційний процес продовжувався, чи склався частково з ідеології, частково з заробляння грошей. На цьому етапі громадська підтримка була недостатньою. Згідно з опитуваннями популярність консерваторів падала. Окрім самої консервативної партії, ніхто в країні не підтримував ідею про користь приватизації. Головне завдання консерваторів – переконати людей, що життя буде кращим, якщо буде запроваджено конкуренцію, - не було виконано. Вони просто не виграли підготовчий інтелектуальний спір, й не були впевнені, що зможуть продовжити основну програму. Тому програма була призупинена [2].

Пізніше, Amersham - невелика радіохімічна компанія, яка працювала досить добре, була приватизована. Потім Cable & Wireless, велика міжнародна телекомунікаційна компанія, яка прагнула перейти в приватний сектор, оскільки казначейство обмежувало її в планах щодо інвестування та експансії за кордон. Керівництво було ініціативним і це стало важливою причиною успіху. Іноді менеджмент, що й природньо, хоче перебувати в приватному секторі. Інколи йому подобається залишатися у державному секторі. Одна суднобудівна компанія, яка спеціалізувалася на будівництві бурових установок для Північного моря в Scot Lithgow, Шотландія, мала зробити свій вибір. Націоналізована британська суднобудівна промисловість збиралася закрити цю компанію, оскільки не бачила способів зупинити втрати чи зберегти робочі місця. Консерватори вирішили надати шанс приватному сектору. Компанія все ще існує і набагато продуктивніше, ніж у той час, коли їй загрожувало закриття.

Важливим рішенням, яке передбачало, що приватизація British Telecom буде відрізнитися за видом, темпом та азартом від усіх попередніх. Радники міністра промисловості сера Кіта Джозефа стверджували, що промисловість повинна бути відкритою для конкуренції, як ринковий тест на надані послуги та ціни, які вона пропонує. У той час його рішення було висміяне. Опоненти уряду говорили, що немає ніяких шансів продати таку велику організацію, як British Telecom, оскільки від фондового ринку інвесторів, які раніше ніколи не управляли

більше 300-400 мільйонів, може знадобитися від 2 млрд. до 4 мільярдів. Говорили, що немає ніяких шансів на поліпшення сервісу, зниження цін або підвищення ефективності організації шляхом запровадження конкуренції. Що це державна монополія і завжди буде такою, і що в будь-якому випадку її обслуговування було добрим. Очікування встановлення нового телефону на шість місяців вважалося адекватним, як і вибір лише двох видів телефонів за цінами, встановленими British Telecom [2].

Політика запровадження конкуренції в цій сервісній компанії почала завоювати прихильників, оскільки окремі особи бачили, що лібералізація і, в кінцевому підсумку, зміна власності може призвести до поліпшення. Раптово, можна буде придбати або орендувати сорок або п'ятдесят різних типів телефонів. Вартість міжміських телефонних дзвінків зменшиться на 30% на лінії, які відкриті для конкуренції. І підвищення тарифів за новою системою регулювання цін буде набагато нижчим, ніж загальна швидкість інфляції, де раніше вони майже завжди були вищими.

Ці відчутні переваги для клієнтів допомогли сформувати базу політичного інтересу на користь всього процесу. Масштаб програми був великий. У перший рік було продано активів близько на 370 млн. фунтів стерлінгів, близько 500 млн. доларів, в економіці, де валовий національний продукт становить 300 млрд. фунтів стерлінгів. Станом на останній рік загальна сума з 1979 р. становила 8 мільярдів фунтів стерлінгів, або близько 11 мільярдів доларів. За один рік, з березня 1986 року по березень 1987 року, уряд продав на 4,7 мільярда фунтів стерлінгів активів, і він продовжував продавати набагато більше. Починаючи з 10 відсотків промислової та торгової економіки в державних руках, до кінця другого терміну правління Маргарет Тетчер, цей показник досяг 5%.

Важливі питання, які допомогли уряду завоювати громадську думку по всій країні, включали в себе ідею про те, що *більше людей мають брати участь у виробничому та комерційному процесі, купуючи і володіючи акціями*. British Telecom був важливою зміною. У одній емісії акцій 2 мільйони громадян придбали акції в телефонній компанії в 1-й день, з них

1,75 мільйони залишаються акціонерами, хоча в той час опоненти говорили, що це буде дводенне диво, що вони всі продадуть акції великим установам. Але вони все ще там, тому що існує справжня спрага власності та задоволення від володіння активом, що є частиною їхнього життя [2].

Інше не менш важливе питання полягло в тому, щоб *привести працівників у процес управління, власності та розподілу прибутку*. Найбільший успіх - і в деяких випадках шанувальниками вибору приватизації - була Національна вантажна корпорація. Це був погано керований транспортний бізнес, найбільший у Великобританії автомобільним вантажним транспорт, який рідко отримував прибуток. Міністр транспорту переконав водіїв та менеджерів придбати компанію для себе. Продали його за 50 мільйонів. Практично всі ці гроші потрібні, щоб вирішити проблему пенсійного фонду та інші зобов'язання. Але це не має значення.

Важливо було те, що водії вантажівок та менеджери придбали активи, які рідко приносили дохід, і перетворили у компанію, якою можна пишатися та надає першокласний сервіс. Прибутки різко зросли. Акціонери, які з самого початку купили акції, через чотири роки мають у більш ніж в 11,5 рази збільшення вартості своїх акцій, а прибуток все ще зростає.

Супротивники наполягали на тому, що працівники не зможуть приймати складні рішення. Але у 1986-му році на засіданні компанії, на яке більше половини працівників мали право приходити та голосувати як акціонери, з'явилися цікаві речі. По-перше, вони проголосували, щоб інвестувати деякі свої прибутки за кордон, хоча професійні спілки завжди проти цього в Сполученому Королівстві, оскільки вважали, що є інші хороші можливості для інвестицій. По-друге, вони проголосували за пропозицію щоб мати спеціальну раду працюючих директорів, на тій підставі, що вони могли обирати всю раду в якості акціонерів, і що вони швидше за все матимуть в раді людей, які знають, що вони роблять [2].

По-третє, вони вирішили звільнити деяких працівників, оскільки одна частина бізнесу була неприбутковою: вони погодились, що врятовані кошти будуть інвестовано в інші напрями бізнесу, щоб гарантувати його майбутнє процвітання.

Ще одним важливим питанням приватизації, в політичному та економічному сенсі, є краща продуктивність приватизованого бізнесу. Після приватизації підприємство збільшує свою прибутковість. Підприємства інвестують більше, і вони вільніше вирішують, куди інвестувати, як інвестувати та як вдосконалювати та розширювати свій бізнес. Як тільки компанія приватизована, то виробничі процеси удосконалюються. Внаслідок підвищення продуктивності, заробітна плата та прибуток фактично зростають. У компанії з'являються величезні обсяги нового бізнесу внаслідок свого нового духу підприємництва та участі.

Важливою частиною процесу приватизації стало економічне перевиховання країни. До середини 1970-х років багато людей забули про те, що ціна є хорошим вимірювачем для відповідності попиту та пропозиції. Вони забули, що субсидія в одному місці, ймовірно, знищить роботу в інших місцях внаслідок податкового чи позикового впливу на економіку підтримки субсидованої роботи. І вони забули, що вливання грошей на збиткове державне підприємство, якщо воно робить невірні речі або не дбає про своїх клієнтів, тільки відкладе неминучий день розплати.

Ці речі стали видимими, оскільки державні сектори були відкриті для конкурентоспроможних підприємств. Візьмемо, наприклад, важливий приклад міжміського автобусного сервісу на автомагістралях країни. Він колись був врегульованим та ліцензованим. Коли відбулася дерегуляція та дозволили увійти новим учасникам, противники сказали, що це буде кінець міжміським транспортним послугам, і не існує ніякого способу, щоб ринок міг підтримати систему. Але міністр транспорту йшов далі, і результати були приголомшливими. Число людей, які користувались міжміським автомобільним транспортом, зросло.

Цей сектор перетворилася на захоплюючу, високорозвинену діяльність, коли обсяги пасажирів зросли на 70 % на основні міжміські сполучення. Раптом з'явилися автобуси з відео, телефонами та туалетами, а також різного роду додаткові опції, щоб було що запам'ятати під час поїздки на автобусі. Це робить політику захоплюючою, хоча громадянин може не бути зацікавленим у державних запозиченнях або в практиці обліку

державних підприємств, але він зацікавлений в тому, чи працює його телефон [2].

Він цікавиться тим, як він може дістатись з одного місця до іншого. Він зацікавлений у ціні, якості та різноманітності продуктів і послуг. Останнє питання полягає в тому, що можна звести до незначних деякі величезні втрати державного підприємства. Аналіз, який був зроблений по металургійній промисловості, де основна частина все ще перебуває у державній власності, показує, що втрати робочих місць у відсотках від початкової зайнятості були набагато більшими за десятиріччя важкої субсидії. Те саме було підтверджено і в автомобільній промисловості. Британська компанія Leyland отримала 2,5 мільярда фунтів стерлінгів субсидій та втратила набагато більше робочих місць, ніж незабезпечені конкуруючі автовиробники в приватному секторі. Наведемо головний аргумент, після приватизації Ягуара - частини британської Leyland, багато хто думав, що потрібно було закрити компанію, в той час компанія наймала більше співробітників і зараз вона набагато більша, ніж це було раніше. Конкуренція є найкращим способом забезпечення інтересів клієнтів. Але дуже важливо сформулювати певне регулювання. У процесі приватизації British Telecom та British Gas були встановлені правила, які надають клієнту більший захист, ніж був раніше [2].

На завершення, приватизація зростає у Сполученому Королівстві частково через те, що інтерес був побудований на її користь, і частково через те, що уряд мав політичну волю зі створення необхідних комітетів та здійснення методів розпорядження, що призвело до активної діяльності міністра, який був відповідальний за програму приватизації. Прем'єр-міністр підтримував цю політику. Уряд бачив, що приватизація не тільки оновлює галузі державного сектору, але і покращує популярність. Ми живемо в світі, що задовольняє борги. Одна з наших найбільших проблем - це країни, які обмежені боргами, які не знають, як залучати гроші, які їм потрібні, і які стурбовані політичними наслідками надмірного посилення оподаткування. За таких обставин єдине, що може призвести до руху - двигун світової економіки, полягає у збільшенні суми власного капіталу, щоб зупинити зростання боргів. *Для окремої країни це означає*

продаж власного капіталу вкладникам та інвесторам, незалежно від того, чи є вони внутрішніми чи іноземними.

У Великобританії був створений простий механізм для запобігання небажаним поглинанням, включаючи іноземні поглинання. Навіть там, де продано 100% звичайного дивідендного капіталу в компанії, уряд зберігає єдину "золоту частку". Ця частка має лише одну силу: надзвичайну спроможність проголосувати за зміну власника пакету акцій у цілому. Як наслідок, не має пропозицій про поглинання [2].

Нарешті, інвестиції з-за кордону в акціонерний капітал приватизаційних компаній можуть бути частиною стратегії країни для компенсації торговельного дисбалансу.

Отже, початку масштабної приватизації у Великобританії пройшло більше 40 років. Спільним з ситуацією в Україні є те, що приватизація була предметом політичних ігор. Державні підприємства знаходились під впливом політиків. Мала місце низька ефективність державного сектора та борги перед МВФ. Відсутність фінансування для покриття боргу окрім як приватизація.

Досвід Великобританії показує як розумний підхід до приватизації зміцнює конкурентоздатність всієї країни. Конкретні цілі, принципи, правила, підходи, процедури можуть бути успішно застосовані у нас і, нарешті, вивести країну з переліку «перехідних» - до ринкових, з високим рівнем конкуренції, продуктивності, якості товарів та послуг.

Важливим уроками для України, на нашу думку, є такі:

- пояснення людям, чому важлива приватизація. Розуміння і пропаганда ідеї - чим більше власників, більше людей володіють акціями (фізичні особи), тим краще корпоративне управління, кращий розподіл доходів і контроль;

- політична воля при колосальному спротиві проведенню приватизації з боку популістів та пересічних громадян, та нашого улюбленого гасла «Нічого з того не вийде»;

- значення «економічного перевиховання країни» (розуміння важливості конкуренції, цін як ринкових індикаторів, негативного впливу субсидій);

- розробка ефективного механізму запобігання поглинанням.

Також, аналіз кращих світових практик приватизації дозволяють сформулювати ряд рекомендацій.

Важливою має стати в Україні практика відокремлення бізнесу через горизонтальну реструктуризацію та розподіл компаній на декілька (з метою створення майбутньої конкуренції на ринку), чи вертикальну реструктуризацію, таких як, газ та електроенергія.

Слід уникати надмірної політики «спочатку продати» без розширеної реструктуризації та розподілу.

Неможна допускати продаж державних підприємств компаніям-монополістам, тобто створювати ще більших монополістів (наприклад, ДТЕК контролює близько 80% теплової генерації в Україні). Обов'язково дотримуватись положень Третього енергетичного пакету та привести антимонопольне законодавство та державну допомогу у відповідність з вимогами ЄС.

Важливо запровадити моніторинг державних підприємств протягом усього процесу: фінансовий, фіскальний, ціновий та тарифний моніторинг усіх державних підприємств, через запровадження індивідуальних систем фінансової інформації, що реалізується на рівні кожного підприємства.

Автономія та потенціал регулюючих органів заслуговують на подальшу увагу через їх вплив на довіру, ефективність та стійкість. Визначити яка організація стане органом аудиту уряду країни і буде виконувати функції звітності та аудиту державних підприємств.

Для уникнення соціального напруження потрібно здійснювати захист працівників: можливість бути власниками акцій, привабливий ранній вихід на пенсію, компенсації за звільнення, широкої роз'яснювальної роботи, щоби люди зрозуміли, що приватизація є неминучою і вкрай необхідною.

Слід налагодити чіткі, зрозумілі, прозорі адміністративні процедури, оцінку та регулювання.

Для успішної приватизації потрібна зовнішня підтримка, технічна допомога, яку можуть забезпечити міжнародні організації.

Список використаних джерел

1. Finding Balance 2016. Benchmarking the Performance of State-Owned Enterprises in Island Countries. Asian Development Bank. – Режим доступу: <https://www.adb.org/publications/finding-balance-2016>.

2. John Redwood. Privatization and Development. A Publication of the International Center for Economic Growth Institute for Contemporary Studies San Francisco, California. – Режим доступу: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNAAZ240.pdf

3. Levy, B, Spiller P. Regulation, institutions and commitment in telecommunications: a comparative analysis of five countries. The World Bank, Washington, 1993. – Режим доступу: <http://documents.worldbank.org/curated/en/860121468779131284/Regulation-institutions-and-commitment-in-telecommunications-a-comparative-analysis-of-five-country-studies>

4. Sappington, D. Principles of Regulatory Policy Design. The World Bank, Washington, 1994. – Режим доступу: <http://documents.worldbank.org/curated/en/362021468766230529/Principles-of-regulatory-policy-design>

5. Privatization in Latin America in the Early 1990s. Department of Economic and Social Affairs Division for Public Economics and Public Administration United Nations. – Режим доступу: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/1999%20Privatization%20in%20Latin%20America%20in%20the%20Early%201990s.pdf>.

6. Sindicatura General de Empresas Publicas (SIGEP) – Режим доступу: [.http://sigep.salta.gov.ar/](http://sigep.salta.gov.ar/)

Матеріали подано в авторській редакції

2.2. Моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Фещенко О. Л.

кандидат економічних наук, доцент

Конкурентоспроможність підприємства – це вміння задовольняти очікування, потреби й запити споживачів, ефективно використовуючи наявні можливості (ресурси і фактори виробництва), утворюючи умови для стійкого підвищення продуктивності виробництва. Це дає можливість підприємству протягом достатньо тривалого часу підтримувати свою присутність на ринку, отримуючи доходи в розмірі, достатньому як для задоволення інтересів власників, так і для реалізації програм розвитку підприємства.

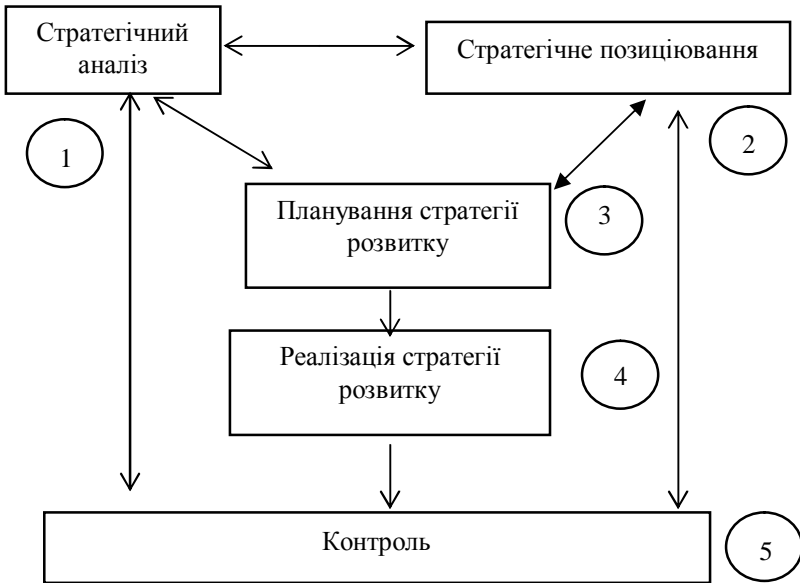
Оцінювання конкурентоспроможності дає можливість визначити позицію підприємства на ринку, тобто «систему його координат» відносно інших підприємств-конкурентів, формулювати реалістичні цілі підприємства та оптимальні шляхи їх досягнення. У цьому аспекті оцінювання конкурентоспроможності виступає первинним інструментом системи стратегічного управління. Конкурентоспроможність є визначальною при його позиціонуванні і виступає основою для розроблення стратегічних рішень на кожному етапі процесу стратегічного управління (рис. 1).

Проблемам оцінки конкурентоспроможності підприємств присвячено чимало праць вітчизняних і зарубіжних авторів, серед яких слід назвати М. Портера [1], Г.М. Скударя [2], Н.П. Гончарову [3], О.Б. Чернегу [4], А.Е. Воронкову [5], Н.Н. Лепу [6], Ю.Б. Іванова [7], І.В. Нижник [8], , Д.-С. Чо та Х.-Ч. Муна [9] та ін.

З аналізу літератури випливає, що існують три основні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємств за допомогою групи коефіцієнтів, а саме:

1. Підхід, заснований **на оцінці активів**, надає особливого значення внутрішнім активам підприємства: людським ресурсам; організаційній структурі; корпоративній культурі [10]; технологіям і ресурсам [11]; нематеріальним активам [12; 13];

репутації. При цьому конкурентоспроможність вимірюється з точки зору якості різних активів підприємства.



- 1 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризує стан внутрішнього та зовнішнього середовища, ефективність використання наявних ресурсів
- 2 Результати оцінки конкурентоспроможності підприємства дають змогу визначити позицію підприємства на ринку (його «систему координат»)
- 3 Результати оцінки конкурентоспроможності дають можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що дозволяє запропонувати реалістичну стратегію
- 4 Постійна оцінка конкурентоспроможності підприємства дає змогу коригувати обрану стратегію у процесі її реалізації
- 5 Застосування оцінки конкурентоспроможності підприємства дає можливість оцінити ефективність реалізації стратегії

Рис. 1. Роль і місце оцінки конкурентоспроможності в процесі стратегічного управління

2. Підхід, заснований на процесах, розглядає конкурентоспроможність підприємства як функцію від ефективності реалізації на підприємстві процесів: стратегічного менеджменту [13]; управління людськими ресурсами і талантами [14]; впровадження і використання інновацій [15]; управління якістю [16]; а також операційних, маркетингових процесів і процесів розвитку [17; 18]. Класик зарубіжної економічної думки Є. Демінг вважає джерелом конкурентоспроможності продукції підприємства та економіки безперервне вдосконалення процесів та ефективний контроль за їх якістю, і як наслідок, продукції, що виробляється [19].

3. Підхід, заснований на результатах. У межах цього підходу припускається, що конкурентоспроможність підприємства виявляється, головним чином, у результатах його господарської діяльності, а управління конкурентоспроможністю має спрямовуватися на досягнення цих результатів. Основними параметрами виступають продуктивність [20]; частка ринку [21]; прибуток; вартість компанії [22]; та ін. У цьому випадку вважається, що внутрішні фактори не можуть достатньо об'єктивно характеризувати конкурентоспроможність підприємства.

Водночас, більшість моделей у межах наведених трьох підходів мають певні недоліки, що пов'язані, по-перше, з недостатнім урахуванням особливостей машинобудівних підприємств, а по-друге, зосереджуються лише на одній грані конкурентоспроможності, приділяючи недостатньо уваги всім іншим.

З розвитком та еволюцією теорії стратегічного управління з середини 1970-х років ХХ ст. виникли концепції, що намагалися об'єднати економічну теорію, теорію організації та теорію стратегічного планування. Це були спроби за допомогою аналітичних методів об'єднати різні підходи в одному, який враховував би можливості і ризики зовнішнього господарського середовища, якість і кількість економічних ресурсів підприємства, особливості реалізації його бізнес-процесів. Результатом оцінки конкурентоспроможності, часто за допомогою системи рейтингових оцінок визначених складових

господарської діяльності підприємства, повинна стати його оптимальна довгострокова стратегія розвитку.

Такими базовими моделями стратегічного планування та управління конкурентоспроможністю можна вважати модель Гарвардської школи бізнесу, модель Ансоффа, матрицю Бостонської консалтингової групи, модель Портера. Розглянемо ті з них, що демонструють різні підходи до оцінювання стратегічної конкурентоспроможності і формування стратегії підприємства.

Основною базовою моделлю формування стратегії конкурентоспроможності прийнято вважати модель Гарвардської школи бізнесу [23], яка розроблялася протягом тривалого періоду часу. Вона є своєрідною моделлю «школи проектування», оскільки в її основі – впевненість у формуванні стратегії конкурентоспроможності як процесу, базові постулати якого забезпечують проектування конкурентоспроможності підприємства (рис.2).

Відповідно до цієї моделі процес стратегічного планування є певною точкою перетину виявлених можливостей та загроз зовнішнього господарського середовища, які знаходять свій вираз у формі сильних та слабких сторін ресурсного потенціалу, ключових конкурентних факторів та можливостей розвитку. Можливості зовнішнього середовища можуть бути використані за рахунок реалізації сильних сторін ресурсного потенціалу підприємства. Отже, необхідно виявити загрози зовнішнього господарського середовища, а слабкі сторони звести до мінімуму.

Головною особливістю такої моделі є те, що вона фактично заснована на оцінці конкурентних можливостей ресурсного потенціалу. При цьому оцінюються усі сфери діяльності господарського суб'єкта, але відсутні конкретні показники, за якими повинно здійснюватися оцінювання. Крім того, у процесі аналізу ресурсного потенціалу до уваги береться в основному фінансово-господарська діяльність, а ніяк не нематеріальні ресурси. Проте саме рівень розвитку інтелектуального, інноваційного, науково-технічного, інформаційного та управлінського потенціалів є головним фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку.

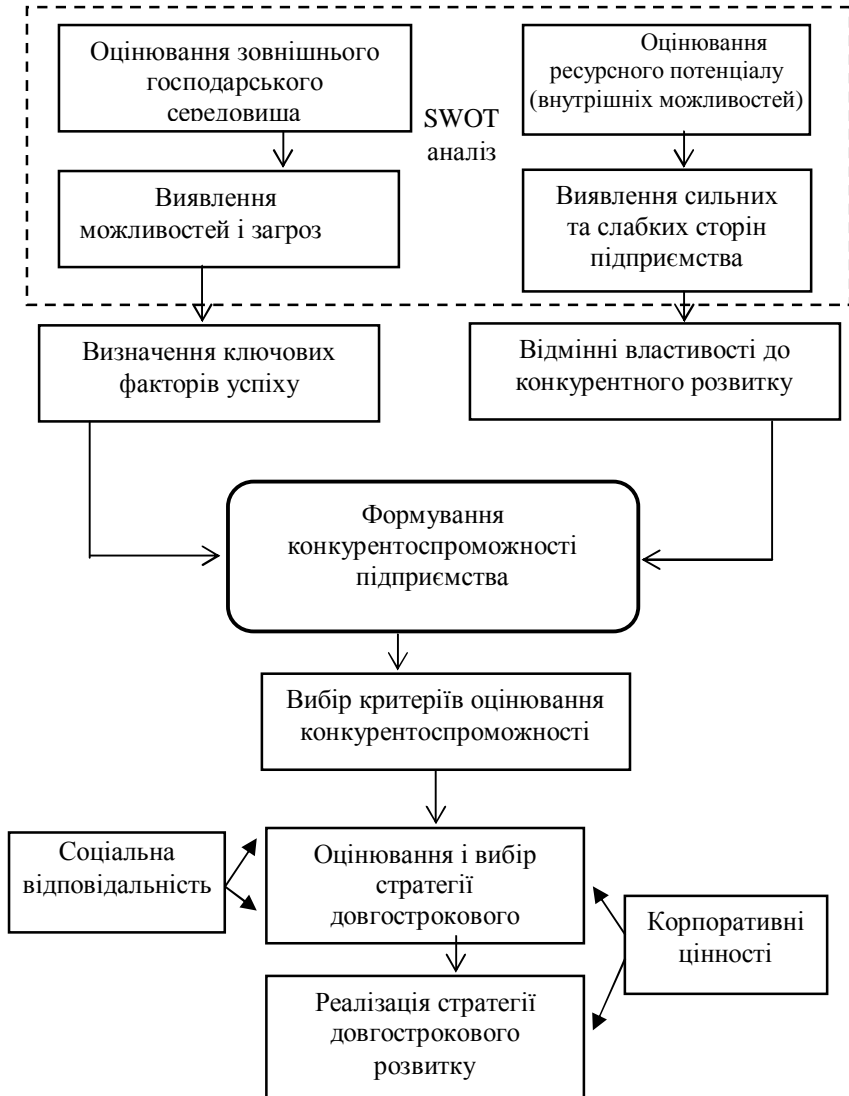


Рис. 2. Схема формування стратегічної конкурентоспроможності Гарвардської школи бізнесу

Тому результати аналізу ресурсного потенціалу для формування конкурентоспроможної позиції, у цьому разі, можна вважати достатньо суб'єктивними.

Іншим прикладом синтезу підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності є модель класика зарубіжної теорії стратегічного менеджменту І. Ансоффа, який за показник, що характеризує конкурентоспроможність підприємства, пропонує використовувати показник конкурентного статусу компанії, розрахований на основі рентабельності капітальних стратегічних вкладень, скоригований на ступінь «оптимальності» стратегії компанії і ступінь відповідності потенціалу компанії цій оптимальній стратегії [24] (рис. 3).

Однак, на нашу думку, конкурентоспроможність підприємства не вичерпується лише інвестиційною політикою та стратегією. Зокрема, параметри запропонованої моделі, в частині стратегії і можливостей є достатньо абстрактними, їх кількісне визначення ускладнено.

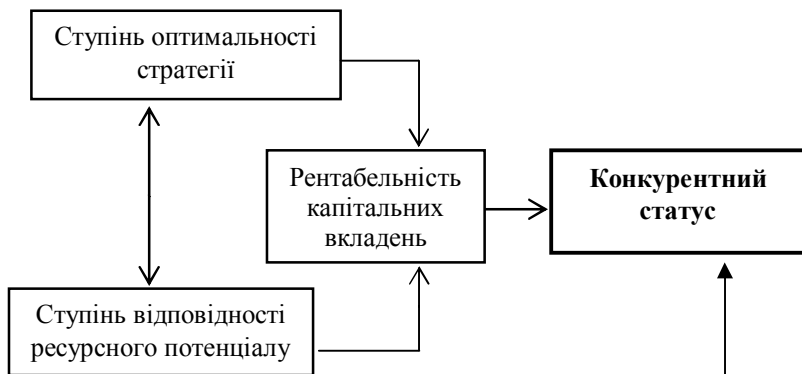


Рис. 3. Модель оцінки конкурентоспроможності за І. Ансоффом

Відмінність моделі І. Ансоффа полягає, по-перше, у формалізації визначення цілей (конкурентного статусу), а по-друге, з його точки зору, оцінку ресурсного потенціалу можна подати у вигляді надзвичайно формалізованого процесу, доведеного до певної блок-схеми (як приклад можна навести модель І. Ансоффа, що складається із 57 блоків).

«Інженерний ухил» моделі знаходить вияв у тому, що на кожному етапі оцінки ресурсного потенціалу співробітникам, які займаються його розробленням, пропонуються переліки факторів, що необхідно враховувати у процесі оцінювання. У цих переліках фактори розміщено за пріоритетним порядком з певними ваговими коефіцієнтами. Ці переліки доповнюються різними діаграмами та правилами вибору тієї або іншої альтернативи.

Ще одна класична теорія оцінювання стратегічних конкурентних переваг була розроблена у 90-х роках М. Портером. Аналізуючи статистичні дані великої кількості галузей у розвинених країнах, він дійшов висновку, що найбільш успішні компанії володіють низкою переваг порівняно зі своїми конкурентами. За умов відсутності монополії на ринку формувалася конкуренція, внаслідок якої підприємства змушені постійно розвивати свої конкурентні переваги.

У матриці оцінки конкурентоспроможності за М. Портером основою для проведення порівняльного оцінювання виступають якісні оцінки показників між двома об'єктами. Показниками можуть оцінюватися такі об'єкти аналізу, як продукти, процеси, підприємства. В матриці передбачена оцінка важливості властивостей, за «значущістю показника». Оцінки важливості та значення для окремих властивостей надаються за двома рівнями, на основі чого порівняльна характеристика аналізу конкурентоспроможності здійснюється за восьми рівнями (табл. 1).

У світовій економічній науці активно розробляються моделі і методи аналізу та планування стратегічного розвитку підприємства, які належать до аналітичних, імітаційних, концептуальних, оптимізаційних та інших методів дослідження

У центрі уваги розглянутих моделей знаходяться ресурси підприємства і проблеми реалізації ресурсного потенціалу у мінливому зовнішньому середовищі. Однак, вважаємо, що конкурентоспроможність не можливо схарактеризувати без розгляду підприємства в контексті його конкурентного технологічного потенціалу.

Конкурентний технологічний потенціал підприємства визначається сукупністю його внутрішнього технологічного

потенціалу та взаємозв'язками і технологіями взаємодії з зовнішнім середовищем, іншими господарськими суб'єктами. Саме він забезпечує його конкурентоспроможність та стійкий розвиток на національному, регіональних та світовому ринках (рис. 5).

Таблиця 1

Матриця оцінки конкурентоспроможності за М. Портером [25]

Значущість показника	Оцінки досліджуваного об'єкта	Оцінки об'єкта - конкурента	Результуюча порівняльна характеристика
Висока	Незадовільні	Незадовільні	Втрачена можливість
		Задовільні	Конкурентна слабкість
	Задовільні	Незадовільні	Конкурентна перевага
		Задовільні	Боротьба на рівних
Низька	Незадовільні	Незадовільні	Нульова можливість
		Задовільні	Помилкова тривога
	Задовільні	Незадовільні	Уявна перевага
		Задовільні	Уявна конкуренція

Пояснення до рис. 5:

1. Зовнішні умови господарської діяльності підприємства за М.Портером [25], формуються за такими умовами: стан пропозиції виробничих ресурсів; попит на продукцію; конкуренція; стан суміжних галузей.

2.Пропозиція виробничих ресурсів на ринку (стан, обсяги, якість) формує ресурсний потенціал підприємства.

3. До ресурсів підприємства можна віднести все те, що використовується для виробництва продукції, тобто – сировина, засоби виробництва, грошові кошти, праця персоналу.

4. За допомогою господарських процесів (постачання, фінансування, виробництва, збуту) та використання в цих.

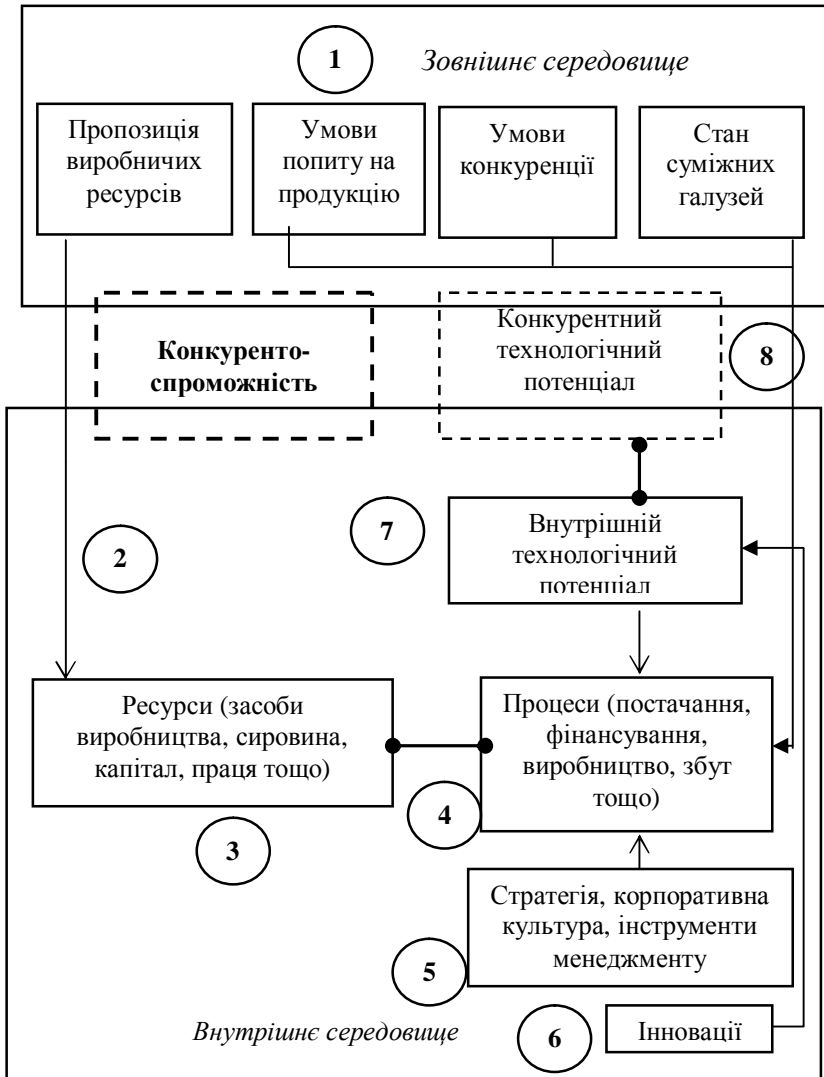


Рис. 5. Модель конкурентоспроможності в контексті конкурентного технологічного потенціалу

процесах ресурсів створюється кінцевий продукт – товар або послуга/

5. На господарські процеси, їх ефективність та оптимальність впливають інструменти менеджменту, корпоративна культура, стратегія підприємства;

6. Інноваційний потенціал включає технології, що застосовуються, процеси отримання нових знань, НДР, трансфер технологій (патенти, ліцензії, ноу-хау).

7. Система менеджменту разом з інноваційним потенціалом формує внутрішній технологічний потенціал підприємства – здатність створювати і використовувати.

8. Своєю чергою внутрішній технологічний потенціал підприємства у сукупності із взаємозв'язками і технологіями взаємодії з зовнішнім середовищем та іншими господарськими суб'єктами, формують конкурентний технологічний потенціал промислового підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможність та стійкий розвиток.

Отже, для оцінювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою запропонованої аналітичної моделі потрібно здійснити комплексний аналіз: зовнішнього середовища підприємства (макро- та мікроконкурентне середовище); внутрішнього середовища підприємства (його конкурентного потенціалу).

У результаті застосування евристичних та емпіричних методів аналізу стану підприємства з визначенням зовнішніх впливів на нього, формується карта його розвитку (стратегічна карта), у якій відображаються:

- конкурентні переваги і «слабкі місця», і, як наслідок, конкурентна позиція підприємства;

- цільові настанови з різною тривалістю та дерево завдань від стратегічного до тактичного рівня.

Це дає змогу визначити планову позицію підприємства та альтернативні сценарії переходу від поточної позиції до планової з урахуванням виявлених всіх потенційних можливостей та загроз.

У наведених аналітичних моделях зазвичай використовуються абстрактні показники з низьким ступенем

формалізації, в яких первинно закладено суб'єктивні оцінки стану ресурсів та бізнес-процесів, що відбуваються. Важливим недоліком аналітичних моделей є їх статичність, що зумовлюється великою вагомістю в моделях короткострокових поточних явищ у діяльності підприємства. Крім того, параметри подібних моделей є достатньо абстрактними, їх кількісне визначення ускладнено. В деяких випадках отримані теоретичні результати не супроводжуються вказівками щодо практичних напрямів їх використання, або навпаки, отримані практичні результати не спираються на формалізовану теоретичну базу.

Можна зробити висновок, що розглянуті підходи не зовсім задовольняють сучасні потреби підтримки прийняття рішень на підприємствах, що потребує розроблення нових підходів, які були б достатньо формалізованими та об'єктивними щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки поняття конкурентоспроможності підприємства є досить багатограним та складним, для оцінки необхідно дослідити кілька факторів (критеріїв). Тому основною тенденцією наукових досліджень є розроблення різних багатофакторних (багатокритеріальних) моделей з певними інтегральними показниками конкурентоспроможності підприємств та їх продукції, переважно із стохастичною детермінованою структурою.

Існує велика кількість розроблених моделей, в яких автори обґрунтовують ті чи інші показники (фактори), що використовуються для розрахунку інтегрального показника. Теоретично можуть існувати понад 1000 моделей оцінювання конкурентоспроможності підприємства. У Додатку Д наведено морфологічний аналіз методів оцінки конкурентоспроможності, в якому систематизовано усю сукупність методів.

При застосуванні аналітичних моделей оцінювання конкурентоспроможності майже неможливо уникнути суб'єктивізму експертів – при використанні цільової групи може виникнути помилка вибірки, суб'єктивне сприйняття цільовою групою торговельних марок, завдяки сформованій короткотерміновій лояльності під впливом різних мотиваторів. Таким чином, для підвищення об'єктивності моделі слід застосовувати емпіричні дані.

Застосовуючи емпіричні натуральні показники для оцінювання конкурентоспроможності, можна зіткнутися з їх нерівномірністю – різні величини та одиниці виміру, що, своєю чергою, потребує введення додаткових вагових коефіцієнтів, які, швидше за все, будуть сформовані завдяки аналітичним експертним методам. І хоча в кількісних моделях теж присутня частка суб'єктивної оцінки, однак вона не настільки критична і є менш залежною від суб'єктів оцінки.

Таким чином, вважаємо, що кількісні багатофакторні моделі є більш об'єктивними для оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств, оскільки вони більш формалізовані та зручні для порівняння та аналізу динаміки показників.

Наведемо як приклад дві типові моделі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, що були запропоновані дослідниками відносно нещодавно, у 2012 році.

Перша модель, чотирифакторна мультиплікативна модель оцінювання конкурентоспроможності була запропонована відомим російським дослідником у цій галузі – Г. П. Сорокіною, яка вважає, що «...конкурентоспроможність організації визначається стабільною ринковою позицією, що має позитивну динаміку, засновану на стійких перевагах та в позитивній оцінці споживачів, які задовольняють конкретні потреби» [26]. На основі такого визначення та виокремлення основних факторів конкурентоспроможності (запасу фінансової стійкості, ринкової влади, продажів та віддання споживачів) Г. П. Сорокіна пропонує таку модель оцінювання конкурентоспроможності [26]:

$$K = F \times D \times C \times R, \quad (1)$$

де K – показник конкурентоспроможності; F – індекс запасу фінансової стійкості («подушка» конкурентоспроможності); D – динамічний індекс конкурентоспроможності; C – коефіцієнт споживчої відданості, соціального аспекта споживчої поведінки, що викликає конкурентоспроможність; R – індекс ринкової влади.

Також Г. П. Сорокіна пропонує використовувати основну модель оцінки фінансової стійкості під час розрахунку індексу запасу фінансової стійкості:

$$F = \frac{L+S+P}{3}, \quad (2)$$

де L – показник, що відображає рівень ліквідності; S – показник, що відображає забезпеченість власними коштами; P – показник пов'язаний із платоспроможністю підприємства.

$$L = \begin{cases} 1, \forall K_{пл} \in [1,5; 2,5] \\ d, \forall K_{пл} \in [1; 1,5] \cup [2,5; 3]; d \in (0; 1) \\ 0, \forall K_{пл} \in [0; 1] \cup [3; +\infty] \end{cases} \quad (3)$$

де $K_{пл}$ – Коefіцієнт поточної ліквідності, значення параметра d визначається методом експертної оцінки, залежно від галузі.

$$S = \begin{cases} 1, \forall K_{звк} \geq 0,1 \\ 0, \forall K_{звк} \leq 0,1 \end{cases} \quad (4)$$

де $K_{звк}$ – коefіцієнт забезпечення власними коштами;

$$P = \begin{cases} 1, \forall K_{вп} \geq 1 \\ n, \forall K_{вп} < 1 \cup K_{внп} \geq 1, n \in (0; 1) \\ 0, \forall K_{вп} < 1 \cup K_{внп} < 1 \end{cases} \quad (5)$$

де $K_{вп}$ – коefіцієнт втрати платоспроможності; $K_{внп}$ – коefіцієнт відновлення платоспроможності, значення параметра n визначається методом експертної оцінки.

У випадку стійкого фінансового положення значення індексу запасу фінансової міцності дорівнює 1.

Динамічний індекс конкурентоспроможності D визначається за допомогою наступної математичної моделі:

$$D = \frac{I_{rd} I_{mp}}{I_{er} I_p}, \quad (6)$$

де I_{rd} – індекс зміни обсягу продажів марки виробу. Визначається як частка обсягу продажів товарів підприємства в періоді, що досліджується, та обсягів продаж в базовому періоді; I_{mp} – сукупний зважений індекс цін на товари підприємства; I_{er} – індекс місткості ринку; I_p – загальний індекс споживчих цін.

У випадку з ринком досконалої конкуренції зміна питомої частки ринку і ціни буде повністю корелювати з аналогічними змінами ринку, отже, динамічний індекс буде дорівнювати 1.

Для оцінки соціальної складової конкурентоспроможності, що знайшла вираз у формі коефіцієнта споживчої переваги застосовується нормована адитивна модель виду:

$$C = \frac{A+M+D}{3}, \quad (7)$$

де А – афективний компонент соціальних атитюдів споживчої поведінки; М – когнітивний компонент соціальних атитюдів споживчої поведінки; D – когнітивний компонент соціальних атитюдів споживчої поведінки;

Афективний коефіцієнт – відображає ставлення ринку до якісних атрибутів товару, що досліджується, набуває значення від 0 до 1. Оцінювання здійснюється щодо базового товару. Зазвичай базовим товаром рекомендується лідер по упізнанню.

Когнітивний коефіцієнт – відображає рівень обізнаності ринку про якісні атрибути товару, що досліджується (відомість бренду, престижність, стійкість позиції тощо). Набуває значення від 0 до 1, причому нуль надається найменш відомому товару, одиниця – товару, який найбільше розпізнається споживачами.

Когнітивний коефіцієнт – показує бажання споживачів здійснювати необхідну дію – купувати товар. Набуває значення від 0 до 1. У разі з досконалою конкуренцією значення цього індексу дорівнює одиниці.

Індекс ринкової влади (R) засновано на тому, що ступінь впливу підприємства на ринок залежить від існуючої частки ринку і ступеня відриву розміру цієї частки від конкурентів. Таким індексом буде відношення ринкової частки до середньоарифметичного ринкових часток конкурентів.

$$R = \frac{Q^*}{\sum_{i=1}^n Q_i / n}, \quad (8)$$

де Q^* – обсяг продажу (або ринкова частка) підприємства, що досліджується; Q_i – обсяг продаж (або ринкова частка) підприємств конкурентів; n – кількість конкурентів.

Якщо всі ринкові частки рівні, тоді індекс R набуває значення, що дорівнює одиниці.

Факторна модель оцінювання конкурентоспроможності має як статичні, так і динамічні характеристики. Вона залежить від рівня конкуренції на ринку і побудована на відкритій інформації за умов присутності на ринку відкритих компаній, що оприлюднюють свою статистичну та фінансову звітність. В умовах чистої конкуренції значення факторного коефіцієнта дорівнює 1. Чим вищий коефіцієнт конкурентоспроможності, тим вищою є конкурентоспроможність підприємства [26].

Інша багатфакторна модель оцінювання конкурентоспроможності підприємств, що запропонована групою науковців Інституту економіки промисловості НАН України, складається винятково з оцінки факторів зовнішнього вияву конкурентоспроможності [27]. Автори використовують такі фактори:

- обсяг реалізації продукції;
- розмір прибутку або збитку;
- різниця активів та зобов'язань.

Вибір на користь цих показників автори пояснюють тим, що вони найбільш об'єктивно відображають зовнішні вияви конкурентоспроможності підприємств. Так, обсяг реалізації вказує на здатність підприємства виробляти продукцію, яка користується попитом на ринку. Розмір прибутку або збитку свідчить про ступінь успішності підприємства у створенні доданої вартості. Різниця активів і зобов'язань показує наявність у підприємства внутрішніх ресурсів для розвитку. За показник прибутку використовується чистий прибуток (збиток).

Для здійснення аналізу пропонується ввести узагальнюючий показник, що відбиває вказані зовнішні вияви

конкурентоспроможності підприємств – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Нехай розглядається n підприємств, при чому, для кожного з них можна розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності (K_i). Визначимо цей показник де $i=1, \dots, n$. Інтегральний показник конкурентоспроможності i -го підприємства буде мати такий вигляд:

$$K_i = \frac{1}{3} \times (S'_i + P'_i + A'_i), \quad (9)$$

де S'_i - нормований показник обсягу реалізації продукції,
 $S'_i = \frac{S_i - S_{\min}}{S_{\max} - S_{\min}}$; S_i – обсяг реалізації продукції i -го підприємства за період, що досліджується; S_{\min} і S_{\max} – відповідно, мінімальний та максимальний обсяг реалізації продукції серед усіх досліджуваних підприємств;

де P'_i - нормований показник розміру прибутку (збитку);
 $P'_i = \frac{P_i - P_{\min}}{P_{\max} - P_{\min}}$; P_i – розмір прибутку (збитку) i -го підприємства за період, що досліджується; P_{\min} і P_{\max} – відповідно, мінімальний та максимальний розмір прибутку (збитку) серед усіх досліджуваних підприємств;

де A'_i - нормований показник розміру чистих активів;
 $A'_i = \frac{A_i - A_{\min}}{A_{\max} - A_{\min}}$; A_i – величина чистих активів i -го підприємства (розмір чистих активів дорівнює різниці загальної суми активів і зобов'язань підприємства) за період, що досліджується; A_{\min} і A_{\max} – відповідно, мінімальна та максимальна величина чистих активів серед усіх досліджуваних підприємств.

Під нормуванням у цьому випадку мається на увазі приведення до порівнюваного виду принципово різноманітних показників. Доцільність нормування показників зумовлена тим фактом, що визначені фактори первісно є не порівнювальними. Завдяки нормуванню співвідношення значень показника для різних підприємств залишається попереднім, водночас їх

діапазон буде $[0, \dots, 1]$, що дозволить здійснювати з ними необхідні математичні операції.

Таким чином, $0 \leq S'_i, P'_i, A'_i \leq 1$, при цьому значення 0 прийматиметься за параметр для підприємства, у якого значення відповідного показника буде найменшим з усієї досліджуваної групи підприємств, а 1 – якщо значення буде максимальним. Це пояснює факт, що у випадку, коли відповідний показник має найгірше значення серед усіх досліджуваних підприємств, то позитивний вплив цього показника на конкурентоспроможність підприємства відсутній, тоді $0 \leq K_i \leq 1$.

З метою спрощення розрахунків і підвищення об'єктивності оцінок вагові коефіцієнти для всіх трьох показників пропонується прийняти однаковими і рівними $\frac{1}{3}$, оскільки ступінь важливості цих показників, як зовнішніх виявів конкурентоспроможності підприємства, авторами вважається однаковою. Крім того, отримати об'єктивну математичну оцінку внеску показника в конкурентоспроможність підприємства, на думку авторів, не можливо. Пояснюється це тим, що конкурентоспроможність підприємства не є об'єктивною властивістю реальності, а лише оціночною думкою спостерігача про підприємство та його діяльність.

Автори цієї методики також критично ставляться до використання експертних оцінок, оскільки, на їхню думку, вибір критерію і оцінки його ваги значною мірою залежить від бачення дослідником поточних цілей підприємства. Вводиться градація нормованих значень показників. Значення в інтервалі $[0; 0,33]$ пропонується вважати «низькими», в інтервалі $[0,33; 0,66]$ – «середніми», а в інтервалі $[0,66; 1]$ – «високими».

Для здійснення аналізу в моделі рекомендується використовувати показник, що дає змогу бачити однорідність оцінок різних складових інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. При цьому як показник застосовується середньоквадратичне відхилення, яке розраховано у середині масиву, що містить три значення: $\{S'_i, P'_i, A'_i\}$. Позначимо цей показник σ_i для i -го підприємства.

$$\sigma = \frac{(S'_i - K_i)^2 + (P'_i - K_i)^2 + (A'_i - K_i)^2}{3}, \sigma_i \geq 0, \quad (10)$$

Збільшення показника σ_i вказуватиме на збільшення неоднорідності у середині складових інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства i , відповідно, факторів його конкурентної позиції. Величина показника σ_i дає можливість оцінити наскільки збалансовані основні показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. Якщо цей показник досить незначний і знаходиться в межах $\sigma_i \leq 0,1$, то можна вважати, що за період дослідження результати діяльності підприємства були збалансованими, що знайшло своє вираження у близькості їх нормованих значень. Подібні значення свідчать про те, що ресурси підприємства використовувалися ефективно, що має значення близьке до середнього для певної групи підприємств. У цьому випадку ситуацію можна охарактеризувати позитивно, якщо всі нормовані показники мають високий або середній рівень. Однак, якщо показники наближені до низького рівня або нижчої межі середнього рівня, то ідеться про те, що з точки зору конкурентоспроможності на підприємстві переважають негативні тенденції, а внутрішніх резервів для виправлення ситуації недостатньо [27].

Підсумовуючи викладене, на наш погляд, слід зробити деякі зауваження щодо запропонованих багатофакторних моделей.

По-перше, використання у моделях категоріально неоднорідних критеріїв конкурентоспроможності (фінансових, виробничих, ринкових, управлінських тощо) ускладнює процес визначення вагових коефіцієнтів при розрахунку інтегрального показника, збільшує в ньому зміст експертної суб'єктивності. Більш об'єктивно можна оцінити певну ключову ланку підприємства, своєрідного джерела його конкурентоспроможності. Такий підхід робить непотрібним узгодження в єдиному інтегральному показнику неоднорідних критеріїв, на формування яких впливають зовсім різні за своєю природою чинники ринкового середовища.

По-друге, з точки зору спрямованості причинно-наслідкового зв'язку, можна виокремити дві головні категорії величин, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємства: внутрішні фактори та зовнішні вияви конкурентоспроможності.

Зовнішні вияви конкурентоспроможності підприємства – це основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства, співвідношення значень яких зі значеннями аналогічних показників інших підприємств дає можливість оцінити ступінь конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства – це характеристики різних внутрішніх аспектів діяльності підприємства, що здійснюють прямий або опосередкований вплив на зовнішні вияви конкурентоспроможності підприємства.

На думку автора, зовнішні вияви конкурентоспроможності, через оцінку показників фінансово-господарської діяльності, визначають лише поточне становище підприємства. Водночас, довгострокова стійка конкурентоспроможність підприємства формується його внутрішнім потенціалом – виробничим, інноваційним, фінансовим тощо. На формування потенціалу промислового підприємства (особливо машинобудівного) впливає стан його інноваційної спрямованості. Саме інноваційна спрямованість підприємства визначає його внутрішній технологічний потенціал, який у сукупності взаємозв'язків і технологій взаємодії із зовнішнім середовищем формує конкурентний технологічний потенціал промислового підприємства, що у кінцевому підсумку забезпечує його конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

Тому вважаємо, що об'єктивно оцінити конкурентоспроможність промислового підприємства можна, проаналізувавши фактори формування його внутрішнього технологічного потенціалу, основу якого становить його інноваційна спрямованість.

Таким чином, існують три основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств за допомогою групи коефіцієнтів:

а) підхід, що засновано на оцінці активів, надає особливе значення внутрішнім активам підприємства: людським ресурсам,

організаційній структурі, корпоративній культурі, технологіям і ресурсам, нематеріальним активам, репутації. У цьому випадку конкурентоспроможність вимірюється з точки зору якості різних активів підприємства;

б) підхід, що засновано на процесах, розглядає конкурентоспроможність підприємства як функцію від ефективності реалізації на підприємстві процесів: стратегічного менеджменту, управління людськими ресурсами і талантами, впровадження і використання інновацій, управління якістю, а також операційних, маркетингових процесів і процесів розвитку;

в) підхід, що засновано на результатах. У межах цього підходу припускається, що конкурентоспроможність підприємства виявляється, головним чином, у результатах його господарської діяльності, а управління конкурентоспроможністю має спрямовуватися на досягнення цих результатів. Основними параметрами виступають продуктивність, частка ринку, прибуток, вартість компанії та ін. При цьому внутрішні фактори не можуть достатньо об'єктивно характеризувати конкурентоспроможність підприємства.

Водночас більшість моделей в межах наведених трьох підходів мають певні недоліки, що пов'язані, по-перше, з недостатнім урахуванням особливостей підприємств, а по-друге, зосереджуються лише на одній грані конкурентоспроможності, приділяючи недостатньо уваги всім іншим.

У світовій економічній науці активно розробляються моделі і методи аналізу та планування стратегічного розвитку підприємства, що належать до аналітичних, імітаційних, концептуальних, оптимізаційних та інших методів дослідження.

В аналітичних моделях зазвичай використовуються абстрактні показники з низьким ступенем формалізації, в яких первинно закладено суб'єктивні оцінки стану ресурсів та бізнес-процесів, що відбуваються. Важливим недоліком є статичність, що зумовлюється великою вагомістю в моделях короткострокових поточних явищ у діяльності підприємства. Параметри подібних моделей є достатньо абстрактними, їх кількісне визначення ускладнено. В деяких випадках отримані теоретичні результати не спираються на формалізовану теоретичну базу.

При застосуванні аналітичних моделей оцінювання конкурентоспроможності майже неможливо уникнути суб'єктивізму експертів – при використанні цільової групи може виникнути помилка вибірки, суб'єктивне сприйняття цільовою групою торговельних марок, завдяки сформованій короткотерміновій лояльності під впливом різних мотиваторів. Таким чином, для підвищення об'єктивності моделі слід застосовувати емпіричні дані.

При застосуванні емпіричних натуральних показників для оцінювання конкурентоспроможності можна зіткнутися з їх нерівномірністю – різні величини та одиниці виміру, що, своєю чергою, потребує введення додаткових вагових коефіцієнтів, які, швидше за все, будуть сформовані завдяки аналітичним експертним методам. І хоча в кількісних моделях теж присутня частка суб'єктивної оцінки, але ж вона не настільки критична та є менш залежною від суб'єктів оцінки.

Таким чином, вважаємо, що кількісні багатофакторні моделі є більш об'єктивними для оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств, оскільки вони є більш формалізованими та зручними для порівняння та аналізу динаміки показників.

Список використаних джерел

1. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер: [пер. с англ.; под ред. и предисл. В. Д. Щетинина]. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
2. Скударь Г. М. Организационно-экономические механизмы управления конкурентоспособностью предприятия / Г. М. Скударь. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – 483 с.
3. Технології інноваційного розвитку підприємств у контексті інституціоналізму: [Монографія] / Н. П. Гончарова, О. О. Швиданенко, та ін. – К.: КНЕУ, 2012. – 328 с.
4. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / О. Б. Чернега. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 448с.
5. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом промышленных

предприятий / А. Э. Воронкова. – Луганск: Восточноукр. нац. ун., 2011. – 482 с

6. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия: [Монография]. / Н. Н. Лепа. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 296 с.

7. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений: [Монография]. / Ю. Б. Иванов. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.

8. Нижник І. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: дис... канд. наук: 08.00.04 / І. В. Нижник. – Хмельницький: ХНУ, 2011.

9. Cho D. S., Moon H. -S. From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory. – Hackensack, NJ, USA: World Scientific Pub. Co Inc., 2000. – 244 p.

10. Johnson H.T. Relevance Regained: from top down control to bottom up empowerment. – New York, USA: The Free Press, 2002. – 240 p.

11. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика / Р. М. Лепа, В. М. Тимохін. – Донецьк: ТОВ «Юго-ВостокЛтд», 2004. – 261 с.

12. Buiges P., Jacquemin A., Marchipont J.-F. Competitiveness and the Value of Intangible Assets. – Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, 2000. – 335 p.

13. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – New York, USA: Harvard Business School Press, 2004. – 324 p.

14. Davies G. Corporate Reputation and Competitiveness. – New York, USA: Routledge, 2002. – 224 p.

15. Jajodia Sushil. Flexibility in Management. – New Delhi, India: Vikas Publishing House, 2000. – 224 p.

16. Smith S World Class Competitiveness // Managing Service Quality. – vol. 5. – № 5. – 1995. – P. 36–42.

17. Springer R. Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation. Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderungen. Berlin, Deutschland: Springer, 2003. – 171 p.

18. Harrington H.J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness. – New York, USA: McGraw-Hill, 2001. – 274 p.

19. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.

20. Swann P., Taghave M. Measuring Price and Quality Competitiveness: A Study of 18 British Product Markets. – Brookfield, Vermont, Canada: Ashgate Publishing Co., 1994. – 205 p.

21. Hammer M., Champy J. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – New York, USA: Harper Business, 2003. – 272 p.

22. Arthur Francis, P.K.M. Tharakan. The Competitiveness of European Industry. New York, USA: Routledge Kegan&Paul, 1999. – 224 p.

23. Базовые модели стратегического планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.ukrstat.gov.ua
<http://menedzhmenti.ru/page266/page324/index.html>.

24. Pace R. W., Stephan E. G. Paradigms of Competitiveness / Competitiveness Review. – 1996. – 6 (1). – P. 8 – 13.

25. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер; [пер. с англ.]. – М.: Узд. дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

26. Сорокина Г. П. Развитие системы управления конкурентоспособностью в автомобильной промышленности: автореф. дис. ... д-ра. экон. наук / Г. П. Сорокина. – М., 2012. – 49 с.

27. Управление промышленными предприятиями: концепции, модели, прикладные аспекты: [монография] / [Р. Н. Лепя, А. А. Охтеня, Д. Б. Соколовский и др.]; под общ. ред. Р. Н. Лепя / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2010. – 348 с.

Матеріали подано в авторській редакції

2.3. Роль бухгалтерського обліку в управлінні і підвищенні конкурентоспроможності підприємства

Мурашко О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Процес діяльності у всіх галузях народного господарства потребує постійного нагляду і контролю за ним. Для виконання цих функцій служить господарський облік; тобто облік, об'єктом якого є все господарство. Господарський облік містить в собі такі види обліку, які використовуються в залежності від поставлених задач, а саме: оперативний, статистичний, і бухгалтерський облік.

В сучасних умовах ринкові відносини, що передбачають право на повну господарську самостійність і розпорядження результатами праці створюють об'єктивні економічні умови і викликають необхідність застосування сучасних методів управління діяльністю підприємств.

В таких умовах у підприємств зростає необхідність активніше використовувати облік, який не тільки відображає фінансово-господарську діяльність і її результат, але і дає інформацію для контролю і управління.

У зв'язку з цим актуальним є і розгляд питання раціональної організації бухгалтерського обліку на виробничому підприємстві. Слід зазначити, що організація і система бухгалтерського обліку на підприємстві визначаються характером і особливостями діяльності підприємства.

У Законі України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» визначено, що :

- бухгалтерський облік - процес виявлення, вимірювання, реєстрації накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень;

- внутрішньогосподарський (управлінський) облік - система обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством. Управлінський облік називають внутрішній, що відповідає його суті.

У міжнародній практиці як види бухгалтерського обліку існують фінансовий, управлінський та податковий облік. До функцій бухгалтерських служб входить не тільки ведення бухгалтерського обліку, а і керівництво та координація роботи по підготовці звітної інформації та її інтерпретації для прийняття рішень, аналізі даних тощо. Також до роботи бухгалтерів відноситься облік податків і платежів підприємства.

В Україні раніше за часів командно - адміністративної системи роль бухгалтера зводилась до складання бухгалтерської звітності та підготовки інформації для адміністрації підприємства. Нові умови ринкової економіки зумовили потребу більш конкретно зайнятись стратегічним управлінням, що раніше було в основному прерогативою державних служб.

У зв'язку з такими змінами зростають вимоги до підготовки фахівців економічних спеціальностей, які повинні використовувати облікову інформацію для підготовки і прийняття управлінських рішень, а також для аналізу господарської діяльності підприємства. В першу чергу це відноситься до бухгалтерів і менеджерів підприємства.

Однією з особливостей побудови бухгалтерського обліку в сучасних умовах є його поділ на фінансовий і управлінський. Обумовлено це тим, що інформація з цих видів обліку має своїх користувачів, а тому вона може мати різні – зміст, структуру і форми подання.

Управлінський облік або управлінська бухгалтерія ведеться виключно для задоволення внутрішніх потреб підприємства. Управлінський облік є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень оперативного, поточного так і перспективного характеру всередині підприємства; тобто на відміну від фінансового обліку, орієнтованого на ретроспективу, управлінський облік орієнтується і на майбутнє.

Завдання, які вирішує бухгалтерський облік є досить різноманітними. Основними завданнями обліку є:

- 1) Отримання і обробка первинних даних про господарську діяльність підприємства;
- 2) Систематизація цих даних і формування підсумкової інформації про діяльність підприємства;
- 3) Забезпечення даними для управління підприємством;

- 4) Забезпечення збереження майна підприємства;
- 5) Пошук резервів для підвищення рентабельності роботи підприємства.

Виходячи із завдань, підготовлена і оброблена інформація призначена не для самої бухгалтерії, а для управління діяльністю підприємства, пошуку оптимальних рішень та підвищення ефективності і конкурентоспроможності. А головний бухгалтер є безпосередньо причетним до управління підприємством.

Отже управлінська бухгалтерія є значно ширшим поняттям, ніж суто бухгалтерський облік і дані бухгалтерського обліку потрібні для здійснення управління підприємством. Тому робота бухгалтера і особливо головного виходить за межі чисто бухгалтерської. В поле управлінського обліку для виконання його основних завдань, крім облікової, залучається також і не облікова економічна інформація - планова, нормативна, технологічна, кадрова, а також інша інформація - психологічна, природна, екологічна, політична тощо. Все це може впливати на оптимізацію управлінських рішень, спрямованих на зменшення витрат, збільшення доходів і прибутку, і є важливим фактором для підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємства.

Більш детально взаємозв'язок фінансового і управлінського обліку наведено в таблиці 1.

Обов'язковість ведення обліку визначається різними структурами. Так ведення фінансового обліку підприємством є обов'язковим для зовнішніх користувачів і державних структур. В той же час для них ведення управлінського (внутрішньогосподарського) обліку не є обов'язковим, хоча це є необхідним для самого підприємства.

За кордоном управлінський облік не є обов'язковим і ведеться за рішенням керівництва фірми. Він, як правило, децентралізований і ведеться за сегментами господарської діяльності. В Україні також управлінський облік не регламентується нормативними документами.

Підприємство веде його відповідно до самостійно розроблених чи прийнятих систем та форм.

Таблиця 1

Порівняння фінансового і управлінського обліку

Ознака (порівняльні показники, критерії)	Відмінності	
	Фінансовий облік	Управлінський облік
Обов'язковість ведення обліку	Визначається нормативним законодавством	Визначається потребами управлінського персоналу підприємства
Користувачі інформації Ступінь її відкритості	Зовнішні (державні, податкові органи, кредитори) і внутрішні.	Внутрішні; Обмежене коло працівників управлінського персоналу підприємства
Мета обліку	Складання фінансової, статистичної, податкової звітності	Надання інформації для планування, аналізу та контролю при оперативному управлінні та визначення стратегії розвитку підприємства
Обов'язковість ведення	Обов'язковий	Необов'язковий
Об'єкти обліку та звітності	Підприємство в цілому	Центри відповідальності, окремі підрозділи
Точність інформації	Точна і визначається законодавчо	Визначається управлінським персоналом і має значну кількість приблизних оцінок
Вимірники інформації	Грошові	Натуральні, трудові, Грошові; Інші якісні
Часовий аспект (націленість)	Відображає минулі події (факти діяльності)	На підставі аналізу минулих подій розробка планів на майбутнє
Частота, періодичність звітності	Місячна, квартальна, річна	Змінний інтервал; оперативна
Залежність від діяльності підприємства	Залежить не повністю	Залежить в повній мірі

Виходячи із наведених вище завдань бухгалтерського обліку можна зазначити, що облік на підприємстві використовується і служить для контролю і управління. Слід зазначити, що чітко налагоджений внутрішньогосподарський (управлінський) облік відіграє значну роль в підвищенні ефективності і конкурентоспроможності діяльності підприємств.

Незважаючи на відмінності, в управлінського і фінансового обліку є і багато спільного – вони ґрунтуються на єдиній інформаційній системі первинного обліку; ведуться в єдиному середовищі яким є діяльність підприємства та інше.

Управлінський облік (*internal accounting*) економісти розвинених країн трактують як: збір, ідентифікація, вимірювання, систематизація, інтерпретація і передача інформації для управління будь якими об'єктами. В сучасних умовах управлінський облік називають і (*management accounting*), через те що бухгалтер дивиться на діяльність підприємства як керівник, а робота керівника часто залежить від бухгалтерських даних. Обґрунтовано це тим, що система всього бухгалтерського обліку підприємства – це основна інформаційна система підприємства призначена для формування внутрішніх і зовнішніх звітів - з метою планування, контролю, для прийняття рішень і виборі економічної політики підприємства. Таким чином, фактично бухгалтерський фінансовий і управлінський облік тісно взаємопов'язані і межа між ними нечітка і умовна; а сам управлінський облік (*management accounting*) є перш за все обліком для керівника і менеджерів.

Функції управлінського обліку на великих підприємствах виконують економічні служби, інші аналітики, зокрема і головний бухгалтер та менеджер, що вимагає від них знання методів і прийомів бухгалтерського обліку.

Організація і система управлінського обліку повинна відповідати функціональному поділу підприємства і забезпечувати ефективність роботи кожної сфери діяльності, а саме:

- 1) Управлінський облік постачальницько-заготівельної діяльності.

Задовольняє інформаційні потреби щодо формування заготівельної вартості товарно- матеріальних цінностей (ТМЦ), в оптимальних розмірах ТМЦ, вибору постачальників тощо.

2) Управлінський облік виробничої діяльності. Складаються кошториси витрат виробничої собівартості, проводиться класифікація витрат виробництва, обираються методи розподілу загальновиробничих витрат між виробництвами, центрами відповідальності та видами продукції. Кінцевий продукт – планування, облік та калькулювання виробничої собівартості продукції і контроль виробничих витрат.

3) Управлінський облік витрат на робочу силу. Задовольняє інформаційні потреби щодо витрат на робочу силу, професійний і кваліфікаційний склад, форми і системи оплати праці, преміювання і т.п.

4) Управлінський облік інвестиційної діяльності і фінансування. Забезпечення підприємства капіталом, планування і аналіз фінансів.

5) Управлінський облік фінансово-збутової діяльності. Задовольняє інформаційні потреби про ринки збуту товарів, ціну на товар; складається кошторис витрат на збут, проводиться аналіз виконання кошторису, визначається прибутковість виробництва і реалізації, рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг. При необхідності здійснюється розрахунок і аналіз варіантів альтернативних дій.

6) Управлінський облік організаційної діяльності. Необхідний для задоволення інформаційних потреб менеджерів різних рівнів про витрати, пов'язані з управлінням підприємством в цілому та за центрами відповідальності.

Предметом управлінського обліку виступає сукупність об'єктів в процесі всього циклу управління підприємством. Об'єктами обліку виступають грошові кошти; виробничі ресурси, якими є запаси, обладнання; трудові ресурси, а також господарські процеси.

Ефективна система управлінського обліку базується на принципах:

1) Безперервності.

2) Єдиних планово-облікових одиниць виміру.

3) Оцінки результатів діяльності центрів відповідальності і центрів витрат.

4) Спадкоємності та багаторазового використання інформації.

5) Бюджетного (кошторисного) методу управління.

6) Повноти та аналітичності інформації.

7) Періодичність.

Кожне підприємство (організація) має свою організаційну структуру, яку визначають як сукупність управлінських зв'язків, тобто «сукупність ліній відповідальності» всередині підприємства. Організаційна структура може бути побудована за різними ознаками, а система управління – централізованою, децентралізованою та змішаною. А центр відповідальності – це сфера діяльності, в межах якої встановлена персональна відповідальність менеджера за показники діяльності підрозділу.

Слід розрізнити організаційну структуру підприємства і організаційну структуру управління. Якщо організаційна структура підприємства визначається сукупністю функціональних підрозділів і становить організаційну побудову підприємства, то організаційна структура управління - це розподіл обов'язків і повноважень у системі управління, певні відносини між працівниками і структурними підрозділами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що структурні підрозділи визначають як центри відповідальності, а організаційну структуру підприємства – як сукупність центрів відповідальності.

Система обліку за центрами відповідальності обумовлює:

1) Менеджери (керівники) відповідають тільки за ту діяльність, яка на них покладена.

2) Менеджери приймають участь в розробці бюджетів центру відповідальності, який очолюють.

3) Менеджери прагнуть досягти мети, поставленої перед підрозділом.

4) Чітко визначена роль системи заохочення.

5) Звіти про виконання бюджетів складаються регулярно і за ними оцінюється робота центру відповідальності.

Також управлінський облік не може бути ефективним без чітко налагодженої системи контролю на підприємстві.

В зв'язку з переходом економіки України до ринку зазнала змін також і система аудиту, як форми зовнішнього і внутрішнього контролю за діяльністю підприємства. На сучасному етапі матеріальне забезпечення і оперативне управління господарськими процесами потребують надійної і достовірної інформації, яка є важливою інформаційною базою в системі управління підприємством. Поточне безперервне і оперативне спостереження за діяльністю підприємства і його об'єктів є основними завданнями внутрішньогосподарського обліку і контролю.

Визнаючи важливість і необхідність внутрішньогосподарського контролю, ряд авторів в своїх літературних джерелах обмежують процедури внутрішньогосподарського контролю тими, що виконуються в системі бухгалтерського обліку. В той же час внутрішньогосподарський контроль не є тільки прерогативою бухгалтерського обліку, а його контрольні функції здійснюються на всіх стадіях діяльності підприємства. Ефективність внутрішньогосподарського контролю багато в чому залежить від дієвості функціональних служб підприємства. Для визначення дієвого, ефективного внутрішньогосподарського контролю необхідне чітке обґрунтування його процедур, виходячи з потреб оперативного управління і своєчасного реагування на недоліки на підприємстві та своєчасного усунення цих недоліків і прорахунків. Це дасть змогу забезпечити надійність системи управління і обліку достовірною інформацією та уникнути появи можливих негативних явищ у подальшій діяльності.

В сучасних умовах внутрішньогосподарський (далі - внутрішній) контроль слід розглядати як механізм внутрішньогосподарського управління діяльністю, орієнтованої на ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємства. Для цього потрібно чітко визначити всю систему внутрішнього контролю на різних рівнях управління і в залежності від періодичності процедур контролю на підприємстві, послідовності і етапів їх здійснення. Характерною особливістю такого контролю є те, що він здійснюється безпосередньо на підприємствах всіма службами, що дає

можливість своєчасно виявляти недоліки та завчасно вживати заходів щодо їх усунення.

Практика показує, що в ряді випадків на підприємствах система внутрішнього контролю ще не відпрацьована, відсутня чітка методика його проведення. Це пояснюється тим, що в нашій державі фактично відсутня нормативна і правова база, яка б регламентувала систему внутрішнього контролю на підприємствах.

Аналізуючи погляди провідних економістів, система внутрішнього контролю повинна здійснюватись за такими напрямками:

- забезпечення збереження активів та раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів;
- забезпечення законності та економічної доцільності здійснення господарських операцій;
- забезпечення достовірності фінансової звітності;
- виконання планів і завдань з випуску готової продукції;
- технічний контроль за якістю матеріальних запасів і продукції.

Внутрішньогосподарський (внутрішній) контроль також є важливою функцією управління підприємством, оскільки дозволяє надавати керівництву інформацію, яка зібрана на основі аналізу операцій, процесів та оцінки об'єктів обліку і контролю.

У провідних економістів нашої країни нема єдиного визначення об'єктів і суб'єктів внутрішньогосподарського контролю. Дослідження показують, що питання об'єктів внутрішнього контролю визначаються в літературних джерелах неоднозначно. Одні спеціалісти об'єкти внутрішнього контролю визначають в межах об'єктів бухгалтерського обліку. Інші вважають, що поняття "об'єкт контролю" є значно ширшим і охоплює всі операції і процеси діяльності підприємства. На думку автора не можна погодитись з таким трактуванням об'єктів внутрішнього контролю, які визначаються лише в системі бухгалтерського обліку. Тому, що крім суто бухгалтерських об'єктів контролю, є також інші об'єкти (наприклад дії посадових осіб), які теж включаються в систему об'єктів внутрішнього контролю. Таким чином, об'єкти внутрішньогосподарського контролю можуть бути як об'єктами

контролю в системі бухгалтерського обліку і співпадати з об'єктами обліку, так і бути об'єктами контролю як функції управління. Під об'єктами контролю, які охоплені системою бухгалтерського обліку, розуміються матеріальні запаси, господарські процеси, дії посадових і матеріально відповідальних осіб, на яких спрямовані контрольні функції бухгалтерського обліку. В той же час слід визначити, що об'єкти внутрішньогосподарського контролю не тільки пов'язані з системою бухгалтерського обліку, але також і з системою управління господарськими процесами, які виходять за межі бухгалтерського обліку.

В зв'язку з цим не можна погодитись з трактуваннями деяких економістів, які обмежують систему внутрішньогосподарського контролю тільки процедурами бухгалтерського обліку.

Дослідження показують, що існують різні думки щодо використання в процесі здійснення контролю засобів обчислювальної техніки. Значна частина спеціалістів підкреслює важливість використання засобів обчислювальної техніки при проведенні контролю. Поряд з цим окремі вчені і практичні робітники більш стримано підходять до визначення питань, пов'язаних з застосуванням засобів обчислювальної техніки для виконання процедур контролю, обґрунтовуючи це тим, що значна частина контрольних функцій важко піддається автоматизації, що безумовно є також обґрунтованим. При цьому слід підкреслити, що технічні і програмні засоби мало допомагають в здійсненні економічних і логічних процедур контролю. В той час використання зазначених засобів полегшує проведення обліку і контролю, а також дає можливість своєчасно здійснювати виправлення можливих помилок. Таким чином комп'ютерна техніка і програмне забезпечення можуть бути використані в деякій мірі і для процедур контролю, а також при проведенні аналізу і аудиту, що підвищує їх ефективність.

Отже управлінський облік – це сукупність методів отримання та надання інформації для планування, контролю і прийняття рішень на різних рівнях управління. Разом з тим управлінський облік є складовою всієї системи бухгалтерського обліку підприємства.

Також варто зазначити, що об'єктивною реальністю за існуючих соціально економічних умов підприємницької структури та громадяни мають тобто змушені віддавати частку своїх доходів на державні суспільні потреби, а натомість одержувати від суспільства інші блага і послуги. Історія розвитку цивілізацій свідчить, що в різні періоди розвитку суспільства система податків формувалась і розвивалась разом з державотворенням та відповідала особливостям даного періоду.

Державні доходи можуть формуватись різними методами, серед яких податковий має найбільше бюджетне значення. Відповідно до бюджетної класифікації в Україні доходи бюджету поділяються на: податкові; неподаткові; доходи від операцій з капіталом; трансферти.

В умовах ринкових відносин, коли державна власність не є домінуючою, основним методом формування доходів держави є податки, які складають 80% - 90% доходів бюджету і які в кожній країні становлять податкову систему. До податкових доходів відносяться передбачені податковим законодавством країни податки, збори та інші обов'язкові платежі.

Наразі податки стали об'єктивним елементом економічних відносин між державою та підприємництвом – юридичними і фізичними особами. Важливою складовою процесу розбудови економіки України та її євроінтеграції є формування сучасної вітчизняної системи оподаткування, яка забезпечує необхідними фінансовими ресурсами економічний та соціальний розвиток держави і виконання нею своїх функцій.

В умовах ринкової економіки податки трактують як обов'язкові платежі, які є основним джерелом державних доходів, які можуть бути використані для фінансування суспільних благ і послуг, а також для впливу на соціально-економічні процеси.

Податковий кодекс України, який є основним нормативним документом, регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, дає таке визначення поняття податку та збору:

«Податком є обов'язковий, безумовний платіж до відповідного бюджету, що справляється з платників податку відповідно до цього Кодексу».

«Збором (платою, внеском) є обов'язковий платіж до відповідного бюджету, що справляється з платників зборів, з умовою отримання ними спеціальної вигоди». Зокрема це внески на державне соціальне страхування.

Податковий Кодекс також визначає загальні засади встановлення податків і зборів, платників податків тощо. Платниками податків є як юридичні так і фізичні особи.

Надалі під категорією податки слід розуміти не лише термін податки, а і внески, збори та інші обов'язкові платежі, тобто - платежі податкового характеру. Отже податки – дуже важлива річ, яка стосується кожного підприємця і кожного громадянина.

Сутність податків проявляється в їх функціях. Основними функціями податків є: фіскальна (наповнення бюджету) і розподільча (регулювання економіки). Також є і інші функції податків – соціальна, стимулююча, контрольна, антимонопольна, антиінфляційна, виховна. Серед економістів немає єдиної думки щодо функцій податків, але при різних трактуваннях сутність податків залишається незмінною.

Однак реалізація тільки фіскальної функції податків має об'єктивні і суб'єктивні обмеження. За недостатності податкових надходжень і неможливості скорочення державних витрат доводиться залучати інші джерела державних доходів. Таким чином, доля коштів, які надходять до бюджету за рахунок реалізації фіскальної функції податків в період спаду ділової активності – знижується, оскільки величина податкових надходжень до бюджету безпосередньо залежить від величини доходів платників.

Регулююча функція має особливо важливе значення в умовах антикризового регулювання, активного впливу держави на економічні і соціальні процеси. Дана функція пов'язана в часовому аспекті з розподілом податків між юридичними і фізичними особами, сферами і галузями економіки; вона дозволяє регулювати доходи різних груп населення. Податкове регулювання реалізується через систему пільг і систему податкових платежів. Регулююча функція податків проявляється не тільки в сфері бізнесу, але і через платоспроможність

фізичних осіб – на ринку попиту і пропозиції на різні товари і послуги.

Дуже важливою також є соціальна функція податків, що тісно пов'язана з фіскальною і регулюючою функціями. Податки стягуються в більшому розмірі із забезпечених верств населення, при цьому значна їх частка повинна у вигляді соціальної допомоги надходити до малозабезпечених верств населення.

До механізмів реалізації соціальної функції податків можна віднести доходи, які не оподатковуються; разом з тим існують доходи, по яким податки стягуються по підвищеним ставкам або ж навпаки – не стягуються. Значення соціальної функції значно зростає в періоди економічної кризи, коли більша частина населення потребує соціального захисту.

Таке визначення функцій податків є більш теоретичним і ще не означає, що саме в заданому напрямку буде діяти прийнята на законодавчому рівні податкова система. Дієвість і ефективність системи оподаткування в конкретній країні визначається не тільки наукою і теорією, але і практикою та дотриманням основних принципів оподаткування.

Податкова система – це сукупність різних видів податків, зборів та інших платежів, які віднесені до податкових. Важливою вимогою є те, що податки повинні бути взаємопов'язані між собою і доповнювати один одного. Принципи побудови податкової системи держави є дискусійними серед економістів, існують різні погляди з різних позицій, проте основне в їх поглядах є спільним, адже сутність і функції податків залишаються незмінними. Податкова система держави з ринковою економікою повинна бути побудована на таких основних принципах, недотримання яких призведе до неефективності всієї податкової системи держави. Такими основними принципами є:

- принцип обов'язковості сплати податків і платежів;
- принцип рівності усіх платників перед законом та недопущення будь-яких проявів податкової дискримінації;
- принцип рівномірності (рівномірність надходжень по періодам);

- принцип соціальної справедливості (платниками податків мають бути всі члени суспільства, котрі отримують доходи);

- принцип наукової обґрунтованості;

- принцип економічності оподаткування (обсяг надходжень від податків та зборів значно перевищує витрати на їх адміністрування);

- принцип стабільності;

- принцип доступності (чіткий і зрозумілий порядок і механізм оподаткування).

Зараз основні засади податкового законодавства в Україні визначені в Податковому Кодексі України, який набув чинності з 2011 року. Але практика становлення і розвитку податкової системи в Україні свідчить про досить декларативний характер цих принципів. Зокрема, часті зміни чинного податкового законодавства не відповідають принципу стабільності, (стабільність - зміни до будь-яких елементів податків не можуть вноситися пізніше як за шість місяців до початку нового бюджетного періоду, в якому будуть діяти нові правила та ставки. Податки, їх ставки, а також податкові пільги не можуть змінюватися протягом бюджетного року). Формулювання і трактування нормативних актів щодо порядку оподаткування – не відповідає принципу доступності, про який в Кодексі не згадується. Не діє фактично і принцип соціальної справедливості по відношенню до незаможних верств населення і пересічних громадян, отже і не виконується соціальна функція податків, що особливо спостерігається в період кризи. Згідно з цим принципом платниками податків мають бути всі члени суспільства, які отримують доходи. Але раніше і зараз це не відповідає реальній ситуації в країні.

Також, на жаль, мав і продовжує мати місце такий негативний фактор, як використання податків в економічній боротьбі проти конкурентів. Деякі підприємці використовують свої зв'язки з податковими органами на свою користь, що завдає фактично шкоди конкурентам, адже них посилюється податковий тиск. Отже податки при цьому виступають, як інструмент нечесної конкуренції. А це в свою чергу негативно впливає на ефективність діяльності суб'єктів господарювання,

знижує їх конкурентоспроможність. І врешті решт це негативно впливає на розвиток економіки в масштабах країни.

Зазначені фактори щодо податкового законодавства негативно впливають на економіку країни як в цілому так і на кожний суб'єкт господарювання і платника податків. Отже на сьогодні залишаються відкритими такі непрості питання для нашої економіки, бізнесу і людей, які фактично і є платниками податків. Розвинуті економічно держави продовжують удосконалювати свою систему оподаткування шляхом зміни і регулювання податкової політики. В економічному аспекті Україна при цьому не є винятком. З одного боку ясно, що неможливо створити ідеальну податкову систему, але можна суттєво зменшити існуючі проблеми, якщо врахувати особливості і специфіку економічних відносин у суспільстві в кожному періоді часу.

При вирішенні цих питань на державному рівні варто згадати криву Лаффера, що відображає графічно залежність між податковими надходженнями і динамікою ставок податку. Залежність ця визначена американським економістом Артуром Лаффером наприкінці ХХ ст., хоча він сам визнавав, що ця ідея була присутня в набагато ранні часи.

Така залежність показує, що:

1) Збільшення ставки податку ще не означає збільшення надходжень від такого податку в бюджет.

2) Ставки податків повинні бути обґрунтованими, інакше при явно завищених ставках збільшується частка тіньової економіки, від чого бюджет країни і легальний бізнес тільки програє.

Таким чином Система бух. обліку на підприємстві включає в себе такі види обліку, які є взаємопов'язані і які використовуються в залежності від поставлених задач, а саме:

1) Бухгалтерський (фінансовий) облік – на практиці часто називають зовнішнім.

2) Управлінський (внутрішньогосподарський) облік - називають внутрішнім.

3) Податковий облік. Служить для відображення діяльності підприємства в світі оподаткування. Призначений для обліку всіх податків і платежів підприємства. Податковий облік

в Україні з одного боку органічно поєднаний з системою фінансового обліку, він не може вважатися частиною фінансового обліку, оскільки тут є особливості визначення економічних категорій, які відрізняються від визначень в фінансовому обліку.

Отже, на підставі вищенаведеного матеріалу, необхідно враховувати, що викладаючи дисципліну «Облік і аудит» при підготовці керівників і менеджерів більшу увагу приділяти саме управлінському обліку, який по суті є облік для менеджерів (*management accounting*). Також обґрунтованим є виділення предмету управлінський облік в окрему дисципліну. Разом з тим треба враховувати, що на ефективність і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в значній мірі впливає фактор оподаткування. І вся система бухгалтерського обліку на підприємстві на практиці включає в себе облік податків і платежів. І так само обґрунтованим при підготовці менеджерів є включення до навчального процесу предмету, пов'язаного з вивченням системи оподаткування. Але тільки цим проблема не вирішується. Як було зазначено, що система обліку, визначається а по суті залежить від характеру діяльності підприємства (організації). Особливо це стосується управлінського обліку, який є внутрішньогосподарським. При цьому потрібно робити орієнтир не лише на діяльність в сфері освіти, а і на діяльність в інших галузях, особливо на діяльність суб'єктів господарювання. В зв'язку з цим варто процес викладання зробити різноманітнішим.

Список використаних джерел

1. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.99р. №996-ХІV. // Вісник бухгалтера і аудитора України. – 1999. - №17. – С.4-8.

2. Бутинець Ф.Ф., Івахненко С.В. Інформаційні системи бухгалтерського обліку: Підручник – Житомир: ЖІТІ, 2002. 435 с.

3. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. „Менеджмент”, К. „Алерта”, 2007 – 516с.

4. Данілов О.Д., Фліссак Н.П., Податкова система та шляхи її реформування: навч. пос.- К.: Парламентське видавництво, 2010.- 216 с.

5. Друри К. „Управленческий и производственный учёт”, М. „Юнити”, 2007 – 1423с.

6. Закон України "Про збір і облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" від 08.07.10р. №2464-VI.

7. Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. –328 с.

8. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.

9. Податкова система. Навчальний посібник. / За ред. д.е.н., проф. В. Л. Андрущенко, Видавництво «Центр учбової літератури», Київ -2015. – 409 с.

Матеріали подано в авторській редакції

Розділ 3. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Людський потенціал: суть, управління, інформаційне забезпечення, моделі оцінки

Іванова В. В.

доктор економічних наук, професор

Створення конкурентних переваг, що набуло нині особливого значення, пов'язане з активізацією інноваційної діяльності – коли інновації повинні впроваджуватися постійно одна за одною прискореними темпами. Інноваційний фактор визначає вектор створення і реалізації потенційних переваг для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Отже, виникає потреба у дослідженні чинників, що сприяли б його посиленню, одним із яких є людський капітал.

Однак, необхідно зазначити, що лише наявність у персоналу певної сукупності професійних знань, умінь, навичок і відповідних особистісних характеристик не є людським капіталом. Вони перетворюються на капітал тоді, коли використовуються у бізнес-процесах для отримання доходу. До цього моменту таку сукупність доцільно вважати невикористаними можливостями людей, тобто людським потенціалом. Його формування потребує особливої уваги як джерела людського капіталу, зважаючи на його роль в інноваційних процесах.

Людський потенціал акумулює в собі розумову діяльність співробітників, їх потенційні інтелектуальні здібності, знання, навички, практичний досвід, професійні та особисті зв'язки, особисті розробки, здатності до самомотивації і самонавчання, духовні та моральні цінності. Розглянемо складові людського потенціалу: знанневий потенціал, професійні навички, практичний досвід роботи, патенти, що належать працівнику, особисті розробки та дослідження співробітників, особисті та родинні зв'язки співробітників, особисті професійні та психологічні якості, потенційні можливості співробітників, лояльність співробітників і прихильність до суб'єкта

господарювання, самомотивація самоорганізація навчання.

Знанневий потенціал – це обсяг знань людини (працівника) та здатність її генерувати нові продуктивні знання на основі інформації, утворюючи власний знанневий фонд для подальшого використання, зокрема у практичній діяльності (прийняття рішень, матеріальне виробництво, інноваційні пропозиції тощо).

Професійні навички – це різні види умінь, якими повинен володіти співробітник, щоб доречно і ефективно застосовувати професійні знання у своїй діяльності. Даний показник формалізується під час проведення атестації працівника, його участі у конкурсах професійної майстерності тощо.

Практичний досвід роботи в різних галузях – це стаж роботи співробітника на даному робочому місці, на суміжних і нижчих за рівнем робочих місцях. Даний показник є загальноприйнятим і легкодоступним для використання на практиці. Загалом, стаж 3-5 років на одному робочому місці розцінюється як найбільш оптимальний. Менший стаж свідчить про те, що співробітник недостатньо оволодів практичними знаннями, а більший – у співробітника починається «застій» в розвитку. Досвід роботи на нижчих, суміжних і аналогічних посадах інших галузей завжди сприймається позитивно.

Патенти, що належать працівнику. Патенти на винаходи та розробки, які співробітник створив у неробочий (приватний) час або на іншому робочому місці. У цьому випадку можливе або їх пряме застосування, або застосування після певної адаптації на цьому підприємстві.

Особисті розробки та дослідження співробітників. На відміну від складової «Патенти, що належать працівнику», розглядаються розробки та дослідження, які не закінчилися практичними результатами у вигляді відкриттів, винаходів, пропозицій щодо раціоналізації будь-якого процесу та вдосконалення систем управління тощо.

Особисті та родинні зв'язки співробітників. Ця складова у деяких випадках має суттєве значення, адже багато рішень приймаються саме завдяки впливу і втручанню особистих або споріднених зв'язків співробітників. Формалізація цієї складової можлива на основі оцінки анкетних даних особистих документів, стажу роботи, етапів професійної кар'єри.

Особисті професійні та психологічні якості. Ці особливості працівника у комплексі забезпечують успішність його роботи на конкретній посаді, робочому місці. Вони досліджуються і оцінюються під час реалізації комплексу таких заходів:

- бесід зі співробітником, що спрямовані на оцінку його минулого професійного досвіду, визначення подальших напрямів поліпшення його діяльності, а також шляхів розвитку;
- атестації за підсумками професійної діяльності;
- особистого психологічного тестування співробітника.

Потенційні можливості співробітників – це те, що співробітник здатний здійснити, але ще не здійснив через будь-які причини. Оцінюються аналогічно до складової «Особисті професійні та психологічні якості».

Лояльність співробітників і прихильність до суб'єкта господарювання. Складова визначає прихильність співробітників до суб'єкта господарювання, схвалення його цілей, засобів і способів їх досягнення. Вона оцінюється на основі думок співробітників. Методами дослідження можуть бути такі: фокус-групи, глибинне інтерв'ю, спостереження, опитування (анкетування).

Самотивація – це здатність співробітника самостійно ставити цілі, знаходити шляхи їх досягнення, долати перешкоди. Але особисті цілі співробітника повинні бути узгодженими з цілями (стратегічними або тактичними) суб'єкта господарювання. Складова оцінюється під час реалізації комплексу заходів, аналогічних до складової «Особисті професійні і психологічні якості».

Самоорганізація навчання – це особиста, самостійна діяльність співробітника щодо підвищення свого рівня знань, у навчальних закладах або самостійно. Складова формалізується за результатами проведених опитувань персоналу суб'єкта господарювання, а також під час роботи з персоналом, що спрямована на зацікавленість працівників у самоосвіті.

Основоположною складовою людського потенціалу є знанневий потенціал. Він дозволяє кожному суб'єкту господарювання активізувати формування людського капіталу та відтворення решти складових людського потенціалу, а також процес упровадження інновацій і забезпечення

конкурентоспроможності.

Знання наразі можна вважати найбільш значущим ресурсом підприємства. Продуктивними є ті знання, що використовуються людиною для подальшого створення певного продукту (неважливо проміжного або кінцевого) або надання послуги; прийняття управлінського рішення, що забезпечить певний ефект; отримання результату від досліджень та розробок.

Підґрунтям процесу пізнання є отримання інформації, яка переосмислюється людиною відповідно до наявних знань, примножує їх, тобто формує знаннєвий потенціал особистості працівника. Це підкреслює значення інформації як основи для генерації знань.

Актуальність інформаційної складової та її розвитку посилюється із зростанням наукомісткості технологій виробничого процесу, трансформацією організаційних аспектів праці і управління нею, активізацією впровадження результатів наукових досліджень у матеріальне виробництво, усвідомленням значення знаннєвого потенціала підприємств для формування їх стратегічних перспектив.

Якщо знання формуються (створюються) на основі знань, якими вже володіє людина (базові знання) та інформації, то обсяг новостворених знань можна представити як:

$$S(R) = S_0 \times R, \quad (1)$$

де S – новостворені знання;

S_0 – базові знання;

R – ефективна інформація.

Якщо вважати, що новостворені (отримані) у певний період знання через деякий проміжок часу сприймаються як базові, що виступають основою для генерації нових знань за допомогою інформації, то можна стверджувати, що обсяг нових знань у певний період часу (t) буде залежати від обсягу накопичених знань (запасу знань на кінець попереднього періоду) та ефективної інформації, яка отримана протягом даного (t) періоду та буде використана для генерації знань:

$$S_t = S_{t-1} \times R_t. \quad (2)$$

Тоді темп зростання обсягу знань, залежно від зростання обсягу корисної інформації, представимо як:

$$\frac{S_t}{S_{t-1}} = \frac{S_{t-1} \times R_t}{S_{t-1}} = R_t. \quad (3)$$

Надходження ефективної інформації забезпечує збільшення обсягу продуктивних знань, які є основним фактором зростання інноваційності.

Фактор інноваційності можна представити як поєднання обсягу продуктивних знань і інвестицій для їх застосування, а саме для матеріалізації (дослідження, розробки, виготовлення зразків нової продукції), тобто:

$$IN_t = S_t \times JV_t, \quad (4)$$

де IN_t – фактор інноваційності;

JV_t – загальний обсяг інвестицій, що пов'язані з інноваціями.

Тоді зростання фактора інноваційності відбуватиметься за рахунок зростання продуктивних знань і інвестицій для їх реалізації, а значить:

$$\frac{IN_t}{IN_{t-1}} = \frac{S_t}{S_{t-1}} \times \frac{JV_t}{JV_{t-1}} \quad (5)$$

Зауважимо, що зростання інвестицій не спричиняє, а тільки сприяє (створює умови) активізації інноваційного розвитку, а отже, лише обсяг інвестицій (навіть значний) і наявний запас знань не дадуть бажаного результату, якщо бракуватиме нового обсягу знань (згідно з формулою 5), від якого у значній мірі залежить результативність фактора інноваційності.

Якщо новий обсяг знань, як уже зазначалося, може створюватися завдяки додатковому обсягу ефективної інформації (формула 2), то отримаємо:

$$\frac{IN_t}{IN_{t-1}} = \frac{S_{t-1} \times R_t}{S_{t-1}} \times \frac{JV_t}{JV_{t-1}} = R_t \times \frac{JV_t}{JV_{t-1}}. \quad (6)$$

Особлива увага повинна приділятися інформації про результати фундаментальних і прикладних досліджень для забезпечення нею суб'єктів господарювання, а також створення відповідних „інформаційних умов” для їх проведення. Крім того, надаватися інформація про результати, що були отримані після практичного застосування знань. Необхідне зосередження уваги на інформації про науково-дослідну роботу вищих навчальних закладів з метою застосування її у процесі підготовки майбутніх фахівців, а також використання науково-дослідного надбання даних закладів для інформування суб'єктів господарювання.

Інформація – не тільки підґрунття генерації знань, вона безпосередньо впливає на даний процес через зростання інформаційних потоків, появу нової інформації, що призводить до необхідності її усвідомлення людиною та формування нових знань, тому існує твердження про необхідність навчання протягом життя в умовах економіки, заснованої на знаннях, а одним із основних факторів її формування та розвитку є освіта.

Загострення потреби у висококваліфікованих працівниках обумовлює усвідомлення нової сутності освіти як основної галузі формування людського капіталу, завдання якої полягає у підготовці висококваліфікованих фахівців і налагодженні процесу поновлення їх знань протягом усього життя, акумуляції знань і постійному зростанні їх обсягу, тобто формуванні потужного знаннєвого потенціалу як складової людського капіталу для забезпечення його якості.

Роль освіти у забезпеченні наявності знаннєвого потенціалу на підприємствах і становленні економіки, заснованої на знаннях, потребує вдосконалення освітянських процесів, залучення нових методів і форм, у тому числі тих, для яких потрібні інформаційні продукти, технології, комунікації.

Отже, необхідна система освіти, що дасть змогу підготувати не просто фахівців для бізнесу, а й забезпечити його персоналом, що здатен активізувати інноваційну діяльність. Це потребує збільшення інвестицій у людський капітал через зростання витрат на освіту та перепідготовку персоналу, особливо вищої кваліфікації.

Актуальним є не тільки отримання ґрунтовних теоретичних знань щодо обраної студентом професії, а й здатність майбутніх фахівців реалізувати свій потенціал, використати здобуті знання для вирішення конкретних практичних ситуацій або виконання завдань щодо активізації інноваційної діяльності.

Освіта повинна мати практично-орієнтовану спрямованість, тобто активніше використовувати компетентнісний підхід у підготовці фахівців. Навчання має здійснюватися з урахуванням сучасних тенденцій розвитку освіти і економіки, потреб суспільства і особистості.

Необхідність запровадження інтернет-технологій у підготовці фахівців для підприємств має визначатися їх потребами у саморозвитку та розширенні світогляду, розумовому напруженні, індивідуалізації навчання, зміною культури використання інформації і характеру активного навчання.

Уміння користуватися наявними інформаційними ресурсами для здійснення своєї навчальної діяльності та комп'ютерна грамотність визначають успішність формування науково-практичних навичок і підприємницької активності, що сприяє конкурентоспроможності на ринку праці.

Запровадження інтернет-технологій у підготовці студентів як майбутніх фахівців для підприємств дозволяє набути навичок щодо здійснення пошуку необхідної інформації, розширювати практику використання сучасних науково-технічних здобутків суспільства, формувати інноваційні риси економічного мислення на основі творчого підходу до поставлених перед студентами теоретико-практичних проблем, розширювати комунікаційні зв'язки, формувати власну активну позицію щодо економічних процесів і явищ.

Позитивним результатом використання інтернеттехнологій у навчанні студентів має сприяти низка чинників, сформованих і реалізованих у навчальному закладі: комп'ютеризація навчальної та наукової діяльності як студентів, так і викладачів; наявність потужних інформаційних ресурсів в обсягах, достатніх для повноцінного задоволення інформаційних потреб молодого фахівця; наявність інформаційно-комунікаційних послуг; постійне стимулювання інновацій в організації надання освітніх послуг із застосуванням інтернет-технологій.

Важливими аспектами, які слід прийняти до уваги під час організації підготовки фахівців для підприємств із застосуванням інтернет-технологій, є повноцінне використання переваг даного інформаційно-комунікаційного ресурсу і нейтралізація його характерних недоліків.

Адаптація компетентнісного підходу до освітнянської системи України потребує не тільки використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а й інтеграції практико-орієнтовної складової у навчальний процес. Проблемою нині є те, що більшість студентів прагнуть працювати за завданнями та алгоритмами, які чітко визначені викладачем, що не сприяє розвитку у них як майбутніх фахівців прагнення до творчої активності та бажання проявити себе як ініціатора чогось нового, не дозволяє відчуті відповідальність за результати своїх рішень.

Потребує широкого запровадження підхід, що передбачає моделювання актуальних для підприємства господарських ситуацій або надання студентам завдань щодо самостійної розробки алгоритму вирішення ситуації (проблеми), властивої для діяльності підприємства. Такий підхід носить навчально-практичний характер, дозволяє вже в аудиторії застосувати теоретичні знання на практиці, дозволить здійснити трансфер отриманого досвіду підчас проходження практики для його подальшого корегування фахівцями підприємства.

Виробнича практика може розглядатися як апробація рівня компетентності майбутнього випускника, дієвості компетентнісного підходу до його підготовки, запровадженого у навчанні. Студенти, проходячи виробничу практику на підприємстві мають показати свої здібності до застосування на

практиці отриманих знань, зарекомендувати себе як майбутнього фахівця, що здатний знайти вірне рішення у будь-якій ситуації, яка може скластися на підприємстві.

Інформаційні технології активно використовуються у більшості процесів, які здійснюються економічними суб'єктами, у тому числі для формування знаннєвого потенціалу. Інформатизація напрямів їх діяльності зумовлює необхідність розробки інформаційної стратегії, яка визначає послідовність і логіку дій у процесі пошуку відповідних технологій для забезпечення конкурентних переваг, що призводить до оновлення управлінських технологій та сприяє ефективності діяльності економічних суб'єктів [1]. Досягнення конкурентних переваг усе частіше відбувається не за рахунок факторних витрат, а завдяки впровадженню нової техніки та технології, в тому числі й інформаційної [2]. Важливим є забезпечення економічних суб'єктів інформаційними системами, вибір яких повинен бути відображений в інформаційній стратегії підприємства

Основою для формування знаннєвого потенціалу є також здоров'я людини та її природні розумові здібності, а вже у подальшому цей процес залежить від якості систем охорони здоров'я та освіти, підвищення кваліфікації.

Показово, що, наприклад, одним із показників субіндексу «Людський капітал» Глобального індексу конкурентоспроможності (ГІК) є «Здорова тривалість життя», яка може бути результатом загального стану здоров'я населення. Різниця у значеннях цього показника щодо України у порівнянні з країнами, які у 2019 р. посіли п'ять перших позицій у світі за ГІК (Сінгапур, США, Гонконг, Нідерланди, Швейцарія), є досить значною. Зокрема, за здоровою тривалістю життя Україна посіла у 2019 р. 100 місце (61 рік), а Сінгапур (лідер рейтингу за ГІК) – перше (74 роки), США – 54-е (66), Нідерланди – 20-е (70), Швейцарія – 4-е (72) [3].

Отже, загалом можна відмітити наступне: країни, що входять до першої п'ятірки рейтингу країн світу за Глобальним індексом конкурентоспроможності займають високі місця у ньому за тими складовими, що відображують умови формування знаннєвого потенціалу (складової людського потенціалу):

- здорова тривалість життя;
- середній термін навчання в школі;
- обсяг та якість професійної підготовки персоналу;
- навички випускників;
- критичне мислення у навчанні.

Формування політики накопичення людського потенціалу повинно бути узгоджене зі стратегією управління персоналом, ґрунтуватися на компетентності керівництва, об'єднувати в єдину систему управління персоналом та управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання загалом.

Накопичення людського потенціалу може здійснюватися через:

- створення сучасної інформаційної інфраструктури;
- утворення системи стимулюючих і мотиваційних чинників розвитку компетентності;
- трансфер і використання знань для потреб різних споживачів;
- створення сприятливого середовища для використання передових знань.

Інвестування у навчання співробітників потрібно поєднувати з політикою утримання фахівців. Для цього суб'єктом господарювання створюються такі умови кар'єрного та професійного росту, щоб кожен співробітник бачив чіткі індивідуальні перспективи [4].

Суб'єкт господарювання використовує різні технології навчання та інструменти для підвищення компетентності працівників, наприклад, психоаналіз, тренінг, коучинг. Її розвиток можна представити як послідовний перехід від однієї стадії пізнання до іншої.

Підсистема управління розвитком співробітників має відповідати за:

- формування та ефективне використання фондів знань;
- прогнозування потреби в інтелектуальних ресурсах;
- виявлення емоційно-психологічного та інтелектуального потенціалів співробітників;
- збільшення продуктивності інтелектуальної праці співробітників завдяки їх правильному розміщенню з урахуванням емоційно-психологічної та інтелектуальної

сумісності;

- здійснення заходів для розвитку взаєморозуміння, схильності до взаємодії під час роботи у колективі, заохочення ініціативної роботи, розвитку лідерських якостей і схильності до творчої роботи.

Забезпечення умов для вдосконалення і розвитку персоналу, організація процесу постійного поповнення знань для формування людського потенціалу потребують:

- аналізу чинників, що впливають на розвиток людського потенціалу;

- прогнозування потреби у придбанні нових знань співробітниками суб'єкта господарювання;

- стимулювання інтелектуального розвитку персоналу;

- розробки програми реалізації заходів, спрямованих на збільшення інтелектуальної бази та забезпечення умов для ефективного використання і обміну інформацією [5];

- системи підготовки та перепідготовки персоналу;

- системи утримання «цінних» працівників, зокрема через участь у прибутках і бізнес-партнерство;

- підтримки фізичного та психічного здоров'я;

- самомотивації для отримання знань;

- забезпечення захисту прав власності;

- створення та підтримки комунікацій із зовнішнім середовищем;

- покращення управління часом, організації його раціонального використання.

Формування людського потенціалу є найвідповідальнішим процесом управління суб'єктів господарювання як джерелом для поповнення людського капіталу, ефективного використання якого є ключовим чинником їх успішної діяльності.

Оцінка людського потенціалу ґрунтується на первісній вартості працівника, але тут є певна особливість. Суб'єкт господарювання має можливість не витратити кошти на співробітника, наприклад, нового, адже він може прийти і запропонувати себе як професіонала. У такому випадку первісна вартість працівника для суб'єкта господарювання дорівнює нулю, хоча він може принести (приносить) значну користь суб'єкту, використовуючи свій людський потенціал. З іншого

боку, суб'єкт господарювання може витратити значні кошти на пошук, підбір і залучення співробітника, але не отримати зворотної віддачі. Отже, подальша оцінка людського потенціалу базується на початково закладених умовностях стосовно початкової вартості співробітника, що, надалі, буде спотворювати результати оцінки. Для зниження впливу цих недоліків на оцінку людського потенціалу доцільно використовувати імовірнісні математичні методи.

Згідно моделі, яка запропонована вченими університету Мічігану, індивідуальна цінність (очікувана умовна вартість) працівника визначається обсягом інтелектуальних послуг (продуктів), який він надасть або створить, працюючи у цього суб'єкта господарювання.

Індивідуальна цінність працівника залежить від очікуваної імовірності того факта, що він залишиться працювати у цього суб'єкта господарювання та реалізує свій потенціал. Отже, очікувана умовна вартість працівника включає весь потенційний дохід, який він може принести суб'єкту. Цінність працівника, який залишиться працювати, визначає його очікувану реалізовану вартість.

Вищезазначене можна записати так:

$$P = Y \times p_o \quad (7)$$

$$p_n = 1 - p_o \quad (8)$$

$$V_m = Y - P = P \times p_n \quad (9)$$

де Y і P – очікувані умовна та реалізована вартості;

p_o – імовірність того, що працівник залишається працювати через деякий проміжок часу;

p_n – імовірність того, що працівник звільниться або показник плинності;

V_m – альтернативні витрати плинності.

Реалізація моделі для вимірювання індивідуальних умовної та реалізованої вартості передбачає такі етапи:

- визначення взаємовиключень переліку посад, які можуть бути зайняті працівником;

- визначення вартості кожної посади для суб'єкта господарювання;
- визначення очікуваного терміну роботи працівника;
- визначення імовірності того, що працівник буде займати в майбутньому кожен із визначених на першому кроці посад;
- дисконтування очікуваного в майбутньому грошового потоку для визначення сьогоденної вартості.

На першому етапі фактично визначається майбутня кар'єра працівника, тобто послідовний ланцюжок посад.

На другому етапі визначається майбутній дисконтований дохід, який забезпечить працівник, перебуваючи на певній посаді.

На третьому етапі оцінюється загальний очікуваний термін роботи працівника у суб'єкта господарювання.

На четвертому етапі проводиться імовірнісна оцінка кар'єрного росту співробітника, тобто визначається імовірність того, що кожний наступний рік працівник буде займати кожен із можливих посад до моменту звільнення. В останній рік роботи імовірність звільнення працівника повинна дорівнювати 100%. Складається таблиця, яка відображає кількість існуючих випадків переходу з одних посад на інші, а також звільнень. Імовірність переходів і звільнень визначається на основі цих даних.

На п'ятому етапі визначається дисконтована умовна і реалізована вартість працівника за формулами:

$$Y = \sum_{t=1}^{n-m-1} \left[\sum_{i=1} R_i \times \frac{P(R_i)}{(1+r)^t} \right], \quad (10)$$

$$P = \sum_{t=1}^{n-m} \left[\sum_{i=1} R_i \times \frac{P(R_i)}{(1+r)^t} \right], \quad (11)$$

де $i = 1, \dots, m$ – всі потенційні посади (m - звільнення);

R_i – вартість посади;

$P(R_i)$ – імовірність того, що робітник займе посаду в певний період часу та забезпечить суб'єкту господарювання дохід R_i ;

t – період часу;

r – величина дисконта;

n – імовірний термін роботи працівника [6].

Різниця між цими формулами полягає в тому, що у першій імовірність звільнення не приймається до розрахунку, оскільки підсумовування здійснюється по $m - 1$ посадах (m – звільнення). Введення стану звільнення у другу формулу знижує імовірність перебування на інших посадах порівняно із першою формулою. У результаті реалізована вартість виходить менше умовної.

Людський потенціал суб'єкта господарювання можна оцінювати за формулою:

$$П = \sum_{i=1}^n (ПО_i - СУЗ_i + СПЗ_i + \gamma_3 \times B + СЗН_i) \quad (12)$$

де $ПО_i$ – первісна вартість i -го співробітника;

$СУЗ_i$ – вартість знань співробітника, яка визначається за формулою:

$$СУЗ_i = \gamma_1 \times ПО_i \quad (13)$$

де $СПЗ_i$ – вартість придбаних знань співробітника, що визначається за формулою:

$$СПЗ_i = \gamma_2 \times ПО_i \quad (14)$$

де B – інвестиції в i -го співробітника:

$$B = \gamma_3 \times ПО_i \quad (15)$$

де $СЗН_i$ – вартість неявних (прихованих) знань співробітника:

$$СЗН_i = \gamma_4 \times ПО_i \quad (16)$$

де $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \gamma_4$ – вагові коефіцієнти, що визначені експертами [7].

Вірно оцінити вартість людського потенціалу суб'єкта господарювання можуть лише фахівці, які там працюють. Відповідно, оцінка загальної вартості суб'єкта, з урахуванням людського потенціалу, за допомогою зовнішніх фахівців, що здійснюється під час покупки, продажу (злиття, поглинання) бізнесу, не завжди достовірно відображає справедливую вартість суб'єкта.

Єдиний спосіб, який може дати адекватне уявлення про структуру та склад людського потенціалу, – це управлінський облік, на основі якого визначають справедливую вартість суб'єкта з урахуванням його інтелектуальних активів.

Сучасний етап економічних трансформацій вирізняється перетворенням знань на фундамент економічних процесів, саме тому кожен економічний суб'єкт повинен мати людський потенціал, що дозволить йому активізувати формування людського капіталу та упровадження інновацій для забезпечення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Masuda Y. The Information Society as Postindustrial Society / Y. Masuda. – Washington : World Future Soc., 1983. – 29 р.

2. Кучеров О. П. Використання управління знаннями для розвитку науково-технічного прогресу в сільському господарстві / О. П. Кучеров // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 10. – С. 115–122.

3. The Global Competitiveness Report 2019 http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.

4. Шарко М. В. Формирование политики наращивания интеллектуального потенциала / М. В. Шарко, Ю. В. Панченко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6 – С. 30-41.

5. Интеллектуальный бизнес : конспект лекций / авт.-сост. Г. Б. Тимохова. – Харьков : Изд-во НУА, 2015. – 80 с.

6. Управление персоналом [Электронный ресурс] / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремена. – Режим доступа : http://www.aup.ru/books/m152/4_3.htm.

7. Тугускина Г. Методика оценки человеческого капитала

предприятий [Електронний ресурс] / Г. Тугускина // Управление персоналом. – 2009. – № 5. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?1936>.

Матеріали подано в авторській редакції

3.2. Сучасні HR-стратегія і технології в управлінні персоналом

Морозова М. Е.

кандидат педагогічних наук, доцент

Модернізація системи управління зумовлена ситуацією, яка складалася в країні впродовж усіх років її незалежності й особливо загострилася в останні роки. Певна річ, немає сенсу наводити якісь докази економічного чи соціального характеру, оскільки науковій спільноті вони відомі, а більшість громадян країни відчують це на собі.

Але модернізація, яка сьогодні є безальтернативною, не дає позитивного результату. Насамперед, це пов'язано з тим, що здійснюється вона безсистемно, тобто поверхово, розрізнено і фрагментарно, не базуючись на глибинному науковому фундаменті. Тобто людські ресурси, є ключовою ланкою для здійснення трансформаційних процесів. Причому в цій ключовій ланці – людських ресурсах – треба виокремити такий її прошарок, як управлінська еліта, роль якої важко переоцінити. Саме тому на вдосконалення системи управління людськими ресурсами (у нашому дослідженні синонімом цього поняття є слово «персонал», яке має міжнародне визначення як HR – айчар) треба звернути особливу увагу.

Необхідно також усвідомити, що в сучасній HR-стратегії використання людських ресурсів розглядається у двоединому напрямі: з погляду задоволення потреб держави, суспільства (зокрема громадян) і задоволення потреб самого працівника як особистості з позиції самореалізації у сфері трудової діяльності. А це вже пов'язано з реалізацією ідеології еколюдиноцентризму в системі управління.

Важливість проблеми ефективного використання людських ресурсів (персоналу) сьогодні почали усвідомлювати

певним чином як представники управлінської еліти, так і вчені в галузі управління. Аналіз багатьох наукових праць останніх років, присвячених цій проблемі, показав, що вони стосуються переважно умов ефективної праці. У них ідеться про таке: вимоги до професійних якостей, знань та вмінь; підбір та атестація; оцінювання персоналу; підвищення кваліфікації тощо. Але зовсім мало публікацій присвячено розкриттю потенціалу працівників через мотивацію персоналу. Практично відсутні наукові праці, які стосуються вирішення проблеми максимальної реалізації трудового потенціалу персоналу при досягненні кінцевих результатів що забезпечить продуктивну працю працівників. Водночас перші кроки в напрямі вирішення цієї проблеми з теоретичних і технологічних позицій уже зроблено [7].

Оскільки персонал на всіх ієрархічних рівнях є суб'єктом управління, то продуктивність їх праці багато в чому залежатиме від усвідомлення певних принципових стратегічних положень. Ідеться про визначення глибинних причин занепаду України та її економіки, а також про знаходження відповіді на запитання: чому одні країни бідні, а інші багаті. Це відкриває нові можливості для підвищення продуктивності їхньої праці і певні горизонти вдосконалення всієї системи управління.

Нижче розкриймо ці горизонти, спираючись на деякі ґрунтовні наукові доробки і практичний досвід представників найбільш успішної країни світу – США, а також класиків політичної економіки з Англії [10,12].

Зокрема, у пошуках ефективних шляхів модернізації України треба звернути увагу на потужне наукове дослідження двох американських професорів: Дарона Аджемоглу (Гарвардський університет) і Джеймса Робінсона (Університет Чикаго)[2].

У своїй книзі «Чому нації занепадають» їм вдалося визначити глибинні причини того, чому одні країни багаті, а інші — бідні. На основі вивчення історії становлення суспільно-економічних відносин у багатьох країнах світу на всіх континентах земної кулі вчені визначили головне: економічний успіх різних держав не залежить від клімату, географічного положення, ментальних якостей народу, історії, мови.

Найуспішнішими стали ті країни, де за допомогою управлінських інституцій створено суспільство, ключовою цінністю якого є рівні економічні і політичні права кожного, зокрема вільний розвиток і вільна праця будь-якого громадянина. Інша справа, що на становлення цих інституцій впливають різні фактори, зокрема вищезазначені.

До управлінських інституцій учені із США відносять екстрактивні (регресивні) і інклюзивні (прогресивні) політичні й економічні інститути, які будуються управлінською елітою і безпосередньо впливають на всю систему соціально-економічних відносин у країні. Саме ці інститути або «працюють» на збагачення управлінської еліти за рахунок більшості громадян країни (якщо вони екстрактивні), або формують рівні можливості для самореалізації абсолютної більшості населення. В останньому випадку йдеться вже про інклюзивні, прогресивні інститути, які функціонують на демократичному фундаменті.

Такої ж думки дотримується ще один видатний дослідник суспільно-економічних відносин з найбільш економічно успішної країни світу, фундатор сучасного менеджменту Пітер Друкер. Він дійшов висновку про те, що не буває слаборозвинених країн, а є країни, якими погано управляють[4]. Мається на увазі, що управлінські інститути і конкретні дії управлінської еліти роблять людей та їхню працю вільними (для особистої самореалізації та в інтересах суспільства) або пригніченими, а отже, неефективними як для самої особистості, так і для суспільства. Тобто саме в аспекті вільної праці знаходиться відповідь на запитання «Чому одні країни багаті, а інші бідні».

У цьому випадку вільна праця (інтерпретум Генрі Форда) розглядається як праця з певною тривалістю робочого дня, обумовленою законом, коли працівник бачить результати своїх дій, одержуючи за них гідну винагороду. При цьому працівник виконує функції, які відповідають його професійно-особистісним якостям (тобто «сродня» праця, за Г. Сковородою)[14].

Недарма класики політичної економії першими звернули увагу на те, що в основу багатства країн покладено труд/працю і природні ресурси[10,12]. Усі економічно розвинуті країни, які не

можна віднести до тих, хто удосталь має власних ресурсів, довели, що організований, ефективний вільний труд усіх учасників управлінських та економічних процесів є ключовим фактором успішності. Це ж саме доводить досвід соціалістичної економіки багатой природними ресурсами країни (Радянського Союзу), але вже у негативному сенсі.

Треба ще раз і назавжди усвідомити, що економіку «роблять» люди. Щоб у цьому переконатися, достатньо поглянути на себе, навкруги, визирнути у вікно, вийти в ліс чи на берег річки та спитати себе: «Що я бачу?». А побачите ви тільки продукти природи та продукти діяльності людини, виготовлені часто з природного матеріалу за допомогою певної технології (яку інші люди задумали, розробили, виготовили).

Пітер Друкер стверджував, що «економічні результати не є продуктом якихось економічних сил. Вони досягаються людиною»[5].

Справді, треба мати на увазі, що безпосередньо у виготовленні і розповсюдженні благ задіяно фінансові і матеріально-технічні ресурси, а також людей. Водночас фінанси концентруються в руках певних людей, які ними розпоряджаються, так само, як і матеріально-технічними ресурсами. Те, як вони це роблять, залежить від їхніх інтересів, здібностей і цінностей, компетентності, а також порядності і патріотичності, тобто від їхніх духовно-моральних якостей.

При цьому професійній компетентності, зокрема управлінській, слід приділяти особливу увагу, оскільки від неї залежать практичні результати діяльності людей. Немає сенсу доводити, що, передусім, це стосується управлінської еліти, на яку покладено основний «тягар» ефективної організації взаємодії людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів у процесі виготовлення благ в інтересах усього суспільства та кожного окремого громадянина.

На жаль, з цим «тягарем» вітчизняна управлінська еліта не впоралася впродовж усіх років незалежності. Підтверджується це не тільки суто економічними показниками, а й великим відчуженням інтересів управлінської еліти від інтересів абсолютної більшості громадян країни.

Знову виникає питання: Чому так сталося? Невже ця

управлінська еліта складається тільки з непорядних і непатріотичних осіб, для яких особисті інтереси вищі за державні?

Справа в тому, що головною причиною такого стану є культура управління, яка панувала до і при «радянському соціалізмі», а також і досі панує в незалежній Україні. На думку авторів, вітчизняна управлінська еліта підтримує і формує цю культуру, оскільки іншого не знає і не шукає, а головне — не хоче, її влаштовує ситуація, що склалася.

Сутність такої культури управління полягає в тому, що вона базується на безальтернативному адмініструванні в умовах розмитих цілей і невизначеності кінцевих суспільно корисних результатів діяльності персоналу на всіх ієрархічних рівнях. При цьому практично повністю ігнорується системний підхід до управління, коли дії окремих учасників будь-якого процесу повинні підкорятися конкретним напрямом досягнення цілей за умови органічної взаємодії між собою.

Відсутність чітко визначених цілей і кінцевих результатів зумовлює соціальну безвідповідальність, що має великі негативні наслідки. До таких наслідків належать, зокрема, велике відчуження управлінської еліти від інтересів більшості працівників.

Відсутність відповідальності за ефективні кінцеві результати діяльності є підґрунтям професійної некомпетентності представників управлінської еліти. В умовах такої безвідповідальності управлінські рішення стосовно, наприклад, фінансових чи матеріально-технічних ресурсів, не завжди можуть бути орієнтовані на інтереси працівників та на підвищення якості продукції.

Постійний адміністративний тиск на працівників з приводу виконання різних доручень, часто не пов'язаних з кінцевими результатами діяльності, спричиняє величезні марні витрати робочого часу й енергії. Це пригнічує працівників, аж ніяк не сприяючи ефективному використанню їхнього потенціалу як в інтересах організації, так і в інтересах особистої самореалізації у трудовій сфері життєдіяльності. Крім того, це є фактом ігнорування загальносуспільного фундаментального закону економії часу й енергії, що зумовлює низьку продуктивність

праці і постійне відставання національної економіки від економічно розвинених країн.

В умовах чинної культури адміністративного тиску працівник не вбачає корисності в результатах своєї праці, а тому не може бути їх «господарем» з відповідною винагородою.

Отже, вся система управління повинна здійснити перехід від культури адміністративного тиску (КАТ) через «ручне» управління, що панує сьогодні, пригнічуючи вільну працю, роблячи її малокорисною, до культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами діяльності.

Підгрунття такої культури заклав ще Аристотель: «Благо при всех обстоятельствах зависит от соблюдения двух условий: одно из них – правильное установление задачи и конечной цели всякого рода деятельности; второе – отыскание всякого рода средств, ведущих к конечной цели» [2] (подано мовою джерела).

Система управління повинна стати лідером справжньої модернізації України. Тому формування культури управління персоналом організацій треба починати, насамперед, з модернізації цієї системи.

При цьому економічні і політичні інститути екстрактивного характеру (недемократичні, регресивні) «працюють» на збагачення чинної управлінської еліти за рахунок більшості населення країни.

Класичним прикладом такого збагачення є збагачення, яке відбувається наприкінці 1980-х років, за перших кроків становлення ринкової економіки в Україні, ще в умовах «радянського соціалізму». Порожні прилавки торгових мереж зумовили появу закону про кооперацію, тобто розвиток кооперативів та індивідуальної трудової діяльності з метою оперативного випуску товарів для споживачів. Але цього не трапилося. Чому? Для налагодження виробництва товарів потрібні кредити терміном не менше 2–3 років під невеликі відсотки. Комерційні банки в цей період надавали тільки короткострокові кредити під дуже високі відсотки. Розвиватися виробничі кооперативи в цих умовах були не в змозі. Оскільки закон дозволяв функціонування всіх видів кооперативів, виникла велика кількість малих підприємств «купівлі-продажу». Розпочалася масова спекуляція вже готовими товарами, що

зумовило збагачення одних за рахунок інших. На думку Г. Форда, «...спекуляція готовими товарами – это не бизнес, это более или менее пристойная разновидность воровства» [12] (подано мовою джерела). Неважко здогадатися, хто стояв за «спиною» таких кооперативів.

Отже, спільна дія регресивного політичного інституту (закон дозволяв усі види кооперативів, а потрібні були тільки виробничі) і регресивного економічного інституту в «особі» банківської системи, яка придушила виробничі кооперативи, зумовила обкрадання населення на користь тих, хто організував таку ситуацію. Ідеться про представників управлінської еліти. При цьому професори зі США Дарон Аджемоглу і Джеймс Робінсон доводять, що «Вони діють неправильно не через помилки або незнання, а навмисно» [1], тобто дбаючи про власні інтереси, далекі від інтересів громадян країни.

Конкретною причиною невдалого управління, є культура управління без зворотного зв'язку, яка діє за розмитими цілями і невизначеними кінцевими результатами. Це зумовлює безвідповідальність і не дає можливості ні розкрити потенціал особистості та трудовий потенціал усієї країни, ні формувати управлінську еліту за критеріями управлінської компетентності, моральності і патріотичності.

Отже, для вирішення проблеми потрібен поступовий перехід від чинної управлінської культури адміністративного тиску до культури ефективного (цільового) управління. Саме така управлінська культура може сприяти оптимальній реалізації потенціалу працівників при досягненні чітко сформульованих цілей і завчасно зазначених індикаторів кінцевих результатів.

Виходячи з економічного вчення про двоїсту природу праці, зазначимо, що, якщо конкретна праця кожного працівника буде корисною, а абстрактна праця – раціональною, тоді можна говорити про її продуктивність і суттєве використання трудового потенціалу.

Виникає запитання: коли конкретна праця кожного окремого працівника буде завжди корисною? Відповідь: тільки тоді, коли він чітко орієнтований на результат, який є органічною частиною кінцевого суспільно корисного результату діяльності всієї організації.

Саме кінцевий результат відображає рівень досягнення певної цілі діяльності всієї організації й обумовлює корисність праці.

Виникає друге запитання: коли абстрактна праця працівника буде раціональною, тобто з раціональними затратами інтелектуальної, фізичної, емоційної енергії, а також робочого часу? Відповідь: тільки тоді, коли працівник на «своєму місці» за природними якостями, а ще професійно підготовлений і потужно мотивований.

Модель культури цільового управління побудовано так, щоб забезпечити відповіді на ці два актуальні запитання (шляхом застосування спеціальних технологічних засобів на основі певних теоретичних положень).

Ключовою відмінністю КЦУ від КАТ є чітке органічне підкорення системи управління персоналом стратегічним цілям функціонування всієї організації. Тобто пріоритет стратегічного розвитку організації визначає систему управління персоналом. Саме персонал забезпечує реалізацію всієї стратегії і є найважливішою органічною складовою всього стратегічного менеджменту, процес якого представлено на рисунку 1.

Особливе значення в цьому процесі має оцінювання кінцевих результатів діяльності організації, досягненню яких присвячено конкретну працю працівників. Як уже зазначалося раніше, головною слабкістю КАТ є відсутність чітко визначених кінцевих результатів організації, які класифікуються як суспільно корисні, економічні, соціальні, екологічні.

Головними кінцевими результатами діяльності організацій є, насамперед, суспільно корисні результати, тобто підвищення якості життя громадян (ЯЖГ) [7]. Для комерційних структур головним є економічний результат (прибуток), а суспільно корисним – якість товарів чи послуг. Але для всіх структур необхідним є досягнення соціальних результатів як підвищення рівня якості трудового життя (самореалізації) працівників у трудовій сфері й екологічних результатів завдяки зменшенню забруднення атмосфери, літосфери і гідросфери.

Недосягнення цілей у процесі стратегічного менеджменту дає імпульс перегляду всіх чи деяких етапів цього процесу за зворотним зв'язком

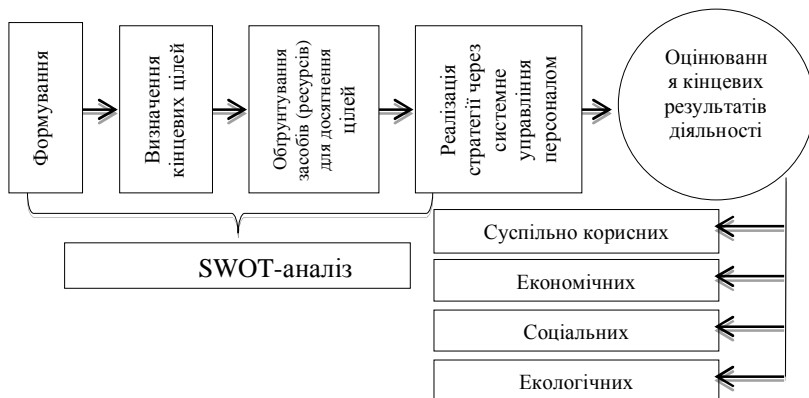


Рис. 1. Процес стратегічного менеджменту в будь-якій організації

.У такому випадку системне управління персоналом треба завжди розглядати з позиції тої ключової ланки, яка забезпечує успіх за умов одержання кінцевих результатів організації.

Системне управління персоналом організації, незалежно від масштабу і профілю її діяльності, базується на реалізації чотирьох основоположних принципів, один з яких є системоутворювальним. Це принцип цілепокладання. Його системоутворювальна роль полягає в тому, що досягненню цілей підкорюються дії всіх інших структурних елементів, які взаємодіють між собою так, щоб досягти цих цілей завдяки проміжним результатам.

У КЦУ всі цілі, які постають перед усією організацією, декомпонуються від головної до конкретних. Тобто через певний інструмент – декларацію цілей – вони доведені до кожного структурного підрозділу і до кожного окремого фахівця – виконавця. Тому конкретна праця кожного фахівця не може бути некорисною (на відміну від моделі КАТ, де 40–50% і більше конкретної праці працівників не мають справжнього цільового навантаження). Маються на увазі, передусім перевантаження працівників дрібними оперативними роботами де вони фактично імітують активну працю. Насправді, її безцільовий характер зумовлює неефективне використання трудового потенціалу.

Другим основоположним принципом системного управління персоналом є зворотний зв'язок за результатами праці. Це періодично-систематичне оцінювання результатів праці, яке здійснюється різними методами, але завжди й обов'язково. Працівник повинен знати, чим завершується його робота через результат. Типовою формою для оцінювання результатів діяльності фахівців у фірмах, закладах, установах тощо є їхній звіт про виконані завдання за певний період (зазвичай за місяць). Керівник аналізує звіт, робить певні висновки щодо своєчасного й якісного виконання кожного завдання. При цьому керівники підрозділів можуть використовувати кількісне оцінювання ступеня своєчасності й якості виконання завдань за бальною шкалою. За кінцевими результатами оцінюється також діяльність керівників підрозділів та адміністративного апарату. У КАТ таке оцінювання проміжних результатів здійснюється формально.

Третім основоположним принципом системного управління є мотивація працівників до активної праці, якій надається особлива увага з погляду використання розмаїття засобів спонукання до дії в напрямі досягнення цілей організації. Тобто лише матеріальне заохочення не завжди можливе в наших умовах і вже не спрацьовує повною мірою в умовах достатньо високої винагороди за працю, характерної для економічно розвинених країн. Тому постійно ведуться пошуки нових мотиваторів, які були б адекватними мотиваційним потребам працівників.

Четвертий основоположний принцип системного управління персоналом у КЦУ – це управління кар'єрою та розвитком працівників. Воно пов'язане як з визначенням професійно-особистісних якостей працівників та адекватності їх посаді та виконуваним функціям, так і з розвитком їх через навчання та саморозвиток. Усвідомлення того, що фахівець, якому допомогли знайти «сродню» працю, є більш продуктивним (ніж той, хто ні на «своєму місці»), одержує конкретне втілення в практиці управління персоналом саме в моделі КЦУ. У цьому сенсі показовими є японські фірми, де функціонують спеціальні служби управління кар'єрою працівників. В інших країнах цим займаються окремі

спеціалісти, які знаходяться в соціальних службах управління людськими ресурсами.

Сутність системного управління персоналом моделі КЦУ у схематичному вигляді представлено на рис. 2.



Рис. 2. Квадри основоположних принципів системного управління персоналом у моделі КЦУ

Модель КЦУ добре зарекомендувала себе в економічно розвинених країнах, забезпечивши їм економічні успіхи. Поширенню цієї моделі сприяли як емпірична необхідність на рівні здорового глузду, так і праця видатного вченого, класика сучасного менеджменту П. Друкера [5] та інших зарубіжних учених і практиків з менеджменту [9,11].

Але пошуки ще більш продуктивної системи управління персоналом тривають. І здійснюється це, передусім, у напрямі формування умов для певного розкриття потенціалу працівників в інтересах організації (роботодавців) і в особистих інтересах самого працівника. Це може трапитися тільки тоді, коли і керівники, і підлеглі будуть об'єднані і мотивовані одними цілями в умовах атмосфери взаємоповаги і взаємодопомоги тощо. Тобто ідеться про поступовий перехід до іншої, більш

продуктивної і людиноцентричної культури управління персоналом з використанням переваг синергізму.

Ця модель культури управління персоналом базується на КЦУ, але сприяє більш повному використанню трудового потенціалу в інтересах самого працівника і роботодавця. Вона тісно пов'язана з діями окремої особистості в умовах взаємодії в соціумі з іншими працівниками в контексті їх взаємодоповнення і взаємозбагачення в умовах самоорганізації в колективі.

Загалом, поняття «синергізм» у перекладі з грецької означає «спільна кооперована дія». Він є органічною частиною складової нової потужної науки про взаємозв'язки і самоорганізацію у різноманітних відкритих системах, яка називається синергетика. Переваги синергізму реалізуються тільки тоді, коли в процесі діяльності персоналу максимально використовуються сильні якості (здібності, знання, уміння) кожного працівника, а слабкі якості перекриваються сильними якостями інших. Тоді виникає синергічний ефект, що перевищує розрізнені зусилля працівників у звичайній ситуації. Такий ефект може виникнути тільки в умовах самоорганізації трудового соціуму, не за вказівками керівників. Треба зуміти свідомо сприяти виникненню самоорганізації в трудовому соціумі [13].

Тобто говоримо про ситуацію, коли навколишнє середовище у вигляді трудового соціуму спонукає і керівника, і підлеглого добровільно розкрити всі свої ресурси для досягнення чітко означених цілей. При цьому мотивація для їх досягнення суттєво посилюється за рахунок комплексної взаємодії матеріального інтересу, змагальності і взаємодопомоги одночасно. Забезпечити таке посилення мотивації, зробивши її сильною, може систематичне кваліметричне оцінювання результатів праці на основі корисності затрат робочого часу, яке поєднується з пайовим методом розподілу якогось (навіть невеликого) фонду колективно зароблених грошей, наприклад, загальної премії чи її частки.

Така модель має більш людиноцентричний характер і нині поки ще не має чітких контурів завершеності. Її практичне втілення в економічно розвинених країнах ще не знайшло системного характеру і здійснюється, як правило, епізодично. Це обумовлено, насамперед, дефіцитом менеджерів, здатних

налагодити систему управління персоналом з використанням переваг синергізму. Таких надзвичайно талановитих керівників-менеджерів можна по праву віднести до елітних з погляду ціннісного підходу (тобто вони є кращими з кращих).

На нашу думку, для одержання неперервного синергетичного ефекту (на відміну від короткочасного спалаху успіху на ентузіазмі) потрібні не тільки знання того, як налагодити взаємодію на основі синергізму. Треба ще, щоб керівники та підлеглі йому відповідали за своїми лідерськими, комунікативними, організаторськими, моральними та іншими якостями сутності управлінської діяльності, пов'язаної з впливом на людей. Отже, потрібні ефективні керівники-менеджери, які знаходяться на «своїх місцях», володіють методикою переходу на таку людиноцентричну модель «синергетичного» управління.

Нижче, на рис. 3, представлено сутність відмінності системи управління персоналом в усіх трьох моделях культур управління в організаціях.

Дві з цих культур є такими, що домінують: перша в Україні, друга – в абсолютній більшості економічно розвинених країн. Третя модель «синергетичного» управління – це ідеальна модель, яка ще не домінує в жодній з країн світу. Але перехід до неї від КЦУ можна здійснити успішно, якщо спочатку поступово використовувати визначені на рис. 2 інструменти реалізації квадри основних принципів системного управління персоналом, а потім послідовно формувати атмосферу синергізму у трудовому соціумі. Тобто збільшення довіри до керівництва та формування умов для самоорганізації колективу (групи) стають основними аспектами розвитку КЦУ в напрямі посилення людиноцентризму, який базується на використанні переваг синергізму в процесі управління персоналом.

Для забезпечення успіху в економіці та інших сферах життєдіяльності громадян украї необхідним є перехід на ефективну культуру людиноцентричного синергетичного управління персоналом, починаючи з центральних структур у системі державного управління і завершуючи комерційними.

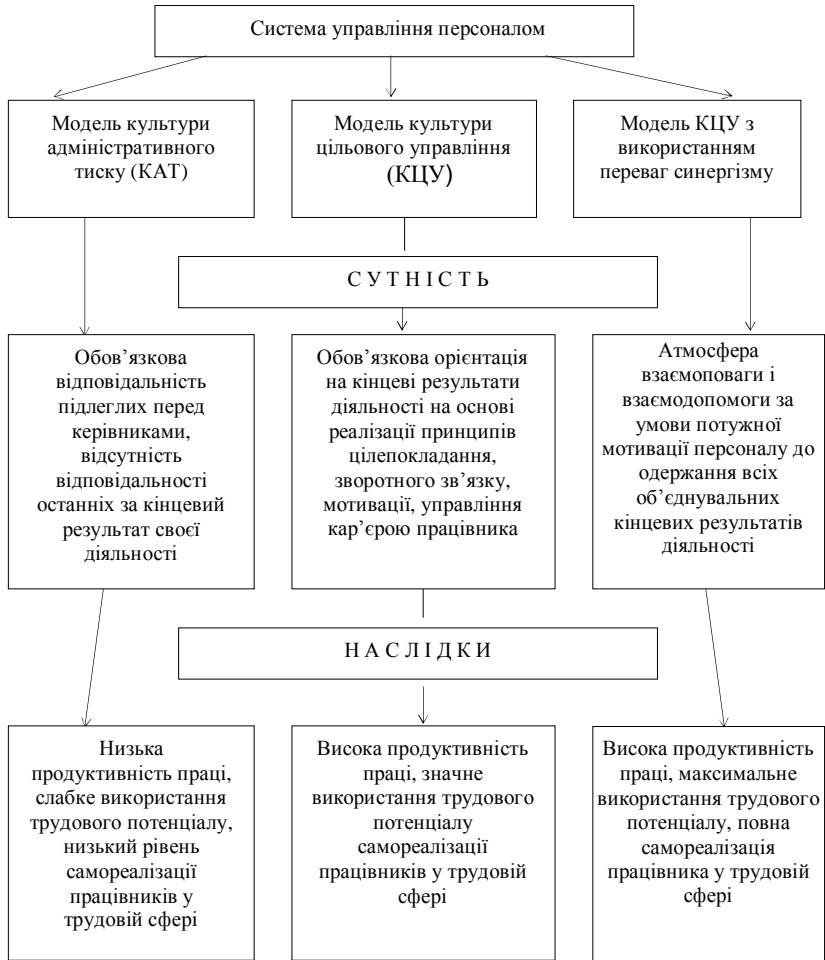


Рис. 3. Характеристика відмінностей у системі управління персоналом як органічної складової тріади управлінських культур

Але якщо в комерційних організаціях є ключовий стрижень самоорганізації – прибуток як кінцева і об'єднувальна ціль (у випадку прозорості її розподілу), то у державних структурах такого підґрунтя немає. Тобто додавання до КЦУ елементів синергетичного управління залежить, передусім, від

особистості самого керівника, його бажання досягати великих успіхів за рахунок продуктивної праці персоналу (у кримінальній економіці це зовсім не головний фактор). При цьому надважливе значення має бажання самого керівника навчитися одержувати синергетичний ефект за певною методикою, ключові складові якої представлено у навчальному посібнику [13].

Однією з найважливіших сфер життєдіяльності особистості є сфера трудової діяльності.

Отже, можна оцінити рівень досягнення кінцевих цілей владних структур через одержання їх КРД за допомогою показника ЯЖГ. Але як висвітлити рівень самореалізації працівників саме у сфері трудової діяльності? Нагадуємо, що стратегія HR полягає в підвищенні самореалізації працівників у процесі досягнення цілей організації. Крім того, треба зрозуміти, що будь-які результати є наслідком якості діяльності персоналу. Але ця якість багато в чому обумовлюється ступенем розкриття і реалізації трудового потенціалу кожної особистості.

Сьогодні вже можна стверджувати, що індикатор самореалізації працівників у сфері трудової діяльності розроблено [6,7]. Експериментально він перевірений в організаціях різного профілю і масштабу діяльності під час підвищення кваліфікації у ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

За допомогою факторно-критеріальної кваліметрії вдалося кількісно інтерпретувати судження працівників відповідно до рівня задоволення їхніх потреб, що характеризує рівень самореалізації особистості і водночас рівень ЯЖГ у трудовій сфері. Справді, ніякі статистичні показники не можуть відображати рівень задоволення нагальних (основних) потреб людини.

Нижче, у таблиці 1, наведено сім таких потреб (див. стовпчик 2). Їх може бути більше, але спочатку треба навчитися відокремлювати основні, щоб долучитися до процесу щорічного моніторингу рівня самореалізації працівників.

Результати щорічного визначення рівня самореалізації кожного окремого працівника у сукупності характеризують кінцеві соціальні результати діяльності організації.

Таблиця 1

Анкета (оцінювальна модель) для виявлення рівня самореалізації у сфері трудової діяльності

№ з/п	Фактор задоволення потреб	Критерій задоволення потреб та його значущість					Оцінка за фактором	Причини незадоволення потреб
		Повністю задоволений (1,0)	Скоріше, задоволений, ніж ні (0,75)	Щось середнє (0,5)	Скоріше, незадоволений, ніж так (0,25)	Повністю незадоволений (0,0)		
1	Винагорода за працю							
2	Адекватність посади, яку обіймає							
3	Мікроклімат у колективі							
4	Умови праці за факторами гігієни							
5	Умови праці за організаційними факторами							
6	Мотивація праці							
7	Можливості розвитку та кар'єрного зростання							
	Оцінка рівня самореалізації Осам. =	$\sum_{i=1}^7 \div 7 =$						

Вони також надають керівництву інформацію щодо розроблення і втілення персоніфікованих пакетів стимулів для кожного працівника через аналіз причин незадоволення потреб (див. останній стовпчик). До речі, саме визначення причин незадоволення потреб, які формулюються респондентами до вибору критеріїв, багато в чому зменшує суб'єктивність їхніх суджень.

Отже, HR-стратегія, сутністю якою є двоєдиний напрям удосконалення системи управління людськими ресурсами в організації, одержує чіткі технологічні індикатори результатів такого вдосконалення в новій управлінській культурі. Водночас у своїй сукупності (як середньоарифметична величина) цей показник відображає соціальний КРД організації.

Оскільки рівень ЯЖГ за всіма сферами життєдіяльності поки ще не визначається, то у державних структурах перехід до КЦУ з використанням переваг синергізму буде більш повільним, ніж у комерційних. У комерційних організаціях розпочинати його можна вже сьогодні завдяки відповідному навчанню тих обдарованих менеджерів, які бажають стати ефективними. Після забезпечення досягнення безперервного синергетичного ефекту таких менеджерів можна назвати елітними. Вони забезпечать значною мірою підйом національної економіки.

Не всім зрозуміло, що саме становить підґрунтя низької продуктивності в минулому «радянської економіки» і безперспективність модернізації національної економіки в Україні сьогодні. Причиною нашої відсталості є неефективне управління людським потенціалом країни взагалі і, зокрема, низька культура управління персоналом організації різного масштабу і профілю діяльності.

Базується така культура управління персоналом на традиційному адміністративному тиску керівників на підлеглих в умовах розмитості цілей і нечіткого визначення кінцевих результатів діяльності (але за чіткої ієрархічної структури: керівники — підлегли). Тому аббревіатура такої управлінської культури має специфічну назву «КАТ» — культура адміністративного тиску. Вона пригнічує особистість через виконання великої кількості завдань, не пов'язаних з досягненням кінцевих результатів з урахуванням потреб працівників у самореалізації, а тому марних.

Тому дуже важливою є проблема справжньої модернізації управління шляхом поступового переходу від чинної моделі КАТ до моделі культури цільового управління (за цілями та результатами) з поглибленням її людиноцентризму завдяки використанню переваг синергізму. У такому випадку максимально використовуватимуться здібності і професіоналізм

кожного працівника за оптимальних витрат робочого часу в умовах самореалізації персоналу при досягненні кінцевих результатів діяльності організацій.

При цьому саме КЦУ стає тією ланкою, яка органічно поєднує HR-стратегію і HR-технології в системі управління.

Перспективи подальших досліджень прикладного характеру у цьому напрямі пов'язані з вирішенням питання розстановки кадрів, згідно з їхніми професійно-особистісними якостями в процесі управління їхньою кар'єрою.

Список використаних джерел

1. Аджемоглу Д. Чому нації занепадають / Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон ; пер. з англ. О. Дем'янчука. — Київ : Наш формат, 2016. — 440 с.

2. Аристотель. Політика: сочинення / Аристотель. — М. : Мысль, 1983. — Т. 4. — 623 с.

3. Гошко А. Технология системы социального контроля деятельности органов местного самоуправления : метод. рек. / А. Гошко. — Киев : Изд-во УАГУ при президенте Украины, 2000. — 96 с.

4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

5. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

6. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2016. — 336 с.

7. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

8. Морозова М.Е. Конкурентоспроможність персоналу в сучасній організації / Морозова М.Е. // Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A. Zhurba – May # 24, 2018. – 237p. С. 234-237

9. Моррис Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррис ; пер. с англ. Дж. Моррис. — М. : Советское радио, 1979. — 326 с.

10.Петти У. Экономические и статистические работы / У. Петти ; пер. с англ. и ред. М. Н. Смит. — М. : СоцекГИЗ, 1940. — С. 70–71.

11.Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен [и др.]. — М. : Прогресс, 1993. — 226 с.

12.Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. — М. : СоцекГИЗ, 1935. — Т. II.

13.Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, Я. А. Лук'янчук, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015. — 162 с.

14.Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. — 5-е изд. — Минск : Попурри, 2014. — 352 с.

Матеріали подано в авторській редакції

3.3. Підвищення якості трудового потенціалу та конкурентоспроможності зеленого туризму в аграрному секторі економіки України

Михайлов А.П.

кандидат економічних наук, доцент

Підвищення якості трудового потенціалу, перспективи його розвитку є надзвичайно важливим завданням для подальшого розвитку України в цілому, від вирішення якого залежать не тільки доля вітчизняної економіки та можливості її переходу на інноваційну модель ринкової економіки, а й стабільність соціально-політичного життя країни.

Трудовий потенціал аграрного сектора економіки визначається здатністю частини сільського населення та можливої залученої маргінальної робочої сили за певних умов реалізувати свої здібності до праці у сфері сільськогосподарського виробництва. Найважливішими в кількісному відношенні характеристиками трудового потенціалу є демографічні ознаки (чисельність селян, їх статевовікова

структура), кількість та структура зайнятих в аграрному виробництві, тривалість робочого часу, який може бути відпрацьований працездатними особами в людино-годинах, людино-днях, людино-роках. Якість трудового потенціалу визначається в основному станом здоров'я носіїв робочої сили, їх загальноосвітнім та професійно-кваліфікаційним рівнем, соціальною зрілістю, моральністю, економічними та духовними потребами.

Система управління збереженням і примноженням трудового потенціалу сільських територій включає сукупність заходів державного, регіонального і місцевого рівнів, спрямованих на оздоровлення демографічної ситуації, фінансової підтримки аграрного сектору економіки, розширення підприємницької діяльності, розвиток самозайнятості сільського населення, диверсифікацію трудової діяльності, подолання бідності та вдосконалення соціальної політики загалом [1,5].

У сфері зайнятості населення існує необхідність ефективного задіяння механізму збалансування попиту та пропозиції на ринку аграрної праці. Вплив на пропозицію робочої сили передбачається в напрямку оптимізації мотиваційного механізму залучення в сільське господарство робочої сили, покращення умов праці в сільському господарстві, активізації діяльності системи профорієнтації та стимулювання підвищення професійного та кваліфікаційного рівня потенційних працівників, економічного регулювання на державному рівні мобільності робочої сили, підвищення ролі заробітної плати за основним місцем роботи.

Попит на робочу силу пропонується регулювати шляхом здійснення реального державного протекціонізму розвитку сільського господарства та соціальної сфери села, що виражається в створенні сприятливого економічного середовища для залучення інвестицій у сільське господарство та розвиток підприємництва в сільській місцевості, оптимізації структури сільськогосподарського виробництва та диверсифікації діяльності підприємств, стимулювання вирівнювання впливу сезонності у використанні робочої сили в сільському господарстві, державного стимулювання створення робочих місць в сільському господарстві і т. ін.[1,5].

Ефективна реалізація трудового потенціалу аграрного виробництва можлива за умов підвищення технічної оснащеності сільськогосподарського виробництва, забезпеченості його енергетичними потужностями та добривами в розмірі технологічної потреби, відновлення родючості ґрунтів, створення сприятливих умов праці та підвищення рівня її охорони. Крім того, в силу специфічності виробництва в сільському господарстві необхідне максимально можливе зниження впливу сезонності на рівномірність використання трудового потенціалу.

Поліпшення соціально-економічних умов відтворення трудового потенціалу аграрного виробництва можливе в результаті проведення виваженої політики доходів та оплати праці, що передбачає міжгалузеве регулювання економічних відносин з метою підвищення рівня доходності суб'єктів господарювання в аграрному секторі, удосконалення системи та зростання рівня оплати праці на підприємствах усіх форм власності та господарювання в сільському господарстві, розвиток соціального партнерства, гарантування оптимального розміру орендної плати за використання землі та майна, надання державної підтримки розвитку дрібного і середнього підприємництва, створення та удосконалення існуючого механізму реалізації сільськогосподарської продукції.

Першочерговими заходами по покращенню соціальної інфраструктури села слід вважати: моніторинг особливостей розвитку населених пунктів, особливостей розселення, вирішення проблем адміністративного характеру, проведення інвентаризації та якісної оцінки функціонування об'єктів соціальної інфраструктури на селі, реалізацію державою заходів для задоволення першочергових життєвих потреб сільського населення на рівні встановлених соціальних нормативів, розробку та реалізацію програм комплексного розвитку територій, оптимізацію структури джерел фінансування розвитку інфраструктури села.

Протягом останніх років суттєво загострились проблеми у сфері збереження і розвитку трудового потенціалу села. Така ситуація стала наслідком невдалих економічних реформ, демографічної та економічної кризи. Українське село втратило

свою привабливість для проживання, роботи і розвитку особистості.

Трудовий потенціал є самостійним об'єктом інновацій, його розвиток є однією з кінцевих цілей реалізації інноваційної соціально орієнтованої моделі ринкової економіки. Водночас він є повноправним суб'єктом інноваційного розвитку, що відіграє провідну роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності економічної системи, та основою життєзабезпечення суспільства.

Враховуючи це, уряд України визначив основні соціально-економічні орієнтири, серед яких забезпечення економіки країни кваліфікованою конкурентоспроможною робочою силою та ефективне використання наявного трудового потенціалу, створення нових робочих місць, формування конкурентного на внутрішньому та зовнішньому ринках виробничого потенціалу[2,3,4].

Але в умовах від'ємної демографічної ситуації, коли збереження, а тим паче, нарощування трудового потенціалу населення за рахунок збільшення чисельності населення та його працездатної частини стає неможливим, основне навантаження з відтворення трудового потенціалу переноситься на фактори інтенсивного характеру.

Безумовно, кількісні характеристики трудового потенціалу в Україні, незалежно від економічної ситуації, визначаються демографічними чинниками. Формування і реалізація трудового потенціалу, перспективи його розвитку є надзвичайно важливим завданням для подальшого розвитку України в цілому, від вирішення якого залежать не тільки доля вітчизняної економіки та можливості її переходу на інноваційну модель ринкової економіки, а й стабільність соціально-політичного життя країни.

Тому тема сьогоденного форуму є актуальною і давно вже назрілою, оскільки сучасні тенденції руйнування трудового потенціалу за їх масштабами і глибиною набули такого розмаху, що суттєво загрожують національній безпеці країни, і його оновлення має пріоритетність у вирішенні стратегічних завдань соціально-економічної політики держави.

Але в умовах від'ємної демографічної ситуації, коли збереження, а тим паче, нарощування трудового потенціалу

населення за рахунок збільшення чисельності населення та його працездатної частини стає неможливим, основне навантаження з відтворення трудового потенціалу переноситься на фактори інтенсивного характеру.

Як бачимо, вирішення проблем розвитку трудового потенціалу потребує комплексного підходу, системної співпраці органів влади, роботодавців, соціальних партнерів та працівників. Ми разом із вами повинні якнайшвидше створити передумови для розв'язання зазначених проблем, сприяти професійному розвитку трудового потенціалу[2,3].

Одна з головних проблем сучасної освіти в Україні пов'язана з неадекватністю її рівня якості та змісту стратегічній спрямованості розвитку світової цивілізації. Суть проблеми полягає в тому, що і зміст, і можливості вітчизняної освітньої системи суттєво відстають від світових реалій. Глибинна причина такого відставання сфери освіти — тривала економічна криза, згортання фундаментальних досліджень, науковомістких галузей та виробництв в Україні, руйнація наукових шкіл.

Українська система освіти повинна відігравати роль визначального чинника соціально-економічного розвитку. Освітня політика України, відображаючи національні інтереси та орієнтуючись на ідеали людського розвитку, має враховувати загальносвітові тенденції розвитку, що зумовлюють необхідність суттєвих змін у системі освіти та професійної підготовки.

Від того, наскільки якість професійної підготовки працівників відповідає потребам розвитку економіки, значною мірою залежать темпи зростання продуктивності праці, обсягів виробництва, можливості збільшення валового внутрішнього продукту.

За сучасних умов ця проблема набуває все більшої актуальності. У більшості сфер економічної діяльності є передумови зростання обсягів виробництва та наданих послуг, що об'єктивно вимагає підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Протягом останніх років суттєво загострились проблеми у сфері збереження і розвитку трудового потенціалу села. Така ситуація стала наслідком невдалих економічних реформ, демографічної та економічної кризи. Українське село втратило

свою привабливість для проживання, роботи і розвитку особистості.

Управління збереженням трудового потенціалу українського села реалізується за чотирма основними цілями:

- створення і підтримка умов збереження і відтворення трудового потенціалу села;
- покращення кількісно-якісних параметрів трудового потенціалу села;
- забезпечення ефективного використання трудового потенціалу села;
- регулювання мобільності трудового потенціалу села.

Перспективи покращення ситуації із збереженням трудового потенціалу села повинні базуватись на поєднанні заходів державного, регіонального і місцевого рівнів. Політика держави у сфері збереження і відтворення трудового потенціалу села повинна орієнтуватись на повне гарантоване задоволення потреб населення щодо трудової діяльності, створення умов демографічного відтворення та забезпечення наступності поколінь і недопущення деградації трудового потенціалу.

На Другому Всеукраїнському форумі у 2007 році було представлено Концепцію збереження і розвитку трудового потенціалу України до 2017 року, в якій закладено фундамент для розробки напрямів не тільки удосконалення заходів із збереження трудового потенціалу, а й для подальшого розвитку трудових ресурсів шляхом впровадження ефективних спрямувань в області охорони праці працюючих, підвищення їх працездатності за рахунок покращення показників здоров'я, удосконалення загальнодержавних програм соціального захисту працюючого населення [7].

В Концепції зазначено, що збереження і розвиток трудового потенціалу забезпечуватиметься шляхом:

- покращенням медико-демографічних характеристик трудового потенціалу, поліпшення стану здоров'я, зниження рівня передчасної смертності та збільшення тривалості життя населення, зниження ризику втрати здоров'я і життя працюючих на виробництві;
- протидії міграційним втратам трудового потенціалу країни в цілому та її окремих територій, сприяння поверненню

довгострокових трудових мігрантів, що працюють в інших країнах;

- нарощення освітньо-кваліфікаційного потенціалу, забезпечення умов для впровадження системи неперервної освіти, здобуття знань та підвищення кваліфікації впродовж трудової діяльності;

- підтримка розвитку підприємницької ініціативи громадян і на цій основі – малого та середнього підприємництва, самостійної зайнятості населення;

- впровадження міжнародних стандартів управління охороною праці на виробництві;

- забезпечення реалізації трудового законодавства на всіх рівнях управління соціально-трудою сферою.

Основною складовою концепції ефективного управління розвитком трудового потенціалу села є вдосконалення демографічної політики у сільській місцевості. До основних заходів з оздоровлення демографічної ситуації на селі слід віднести:

- покращення умов життя, праці, побуту населення;

- покращення здоров'я селян, пом'якшення депопуляції шляхом зниження смертності;

- зменшення негативного впливу погіршення довкілля, посилення контролю за станом здоров'я, продуктами харчування і навколишнім середовищем;

- реформування оплати праці з метою підвищення її стимулюючої і відтворювальної функцій;

- удосконалення законодавчої бази з покращення положення жінок під час народження і догляду за дітьми, створення умов для дошкільного та шкільного виховання дітей [5,6,7].

Реалізація зазначених заходів можлива за умов фінансового забезпечення спеціальних програм з оздоровлення сільського населення та активізації інвестування у аграрне виробництво, вдосконалення цінової політики на сільськогосподарську продукцію і засоби виробництва, пільгового оподаткування і кредитування підприємств.

Підвищення ефективності використання трудового потенціалу села пов'язано із зовнішніми чинниками, тобто

економічною ситуацією в країні. Необхідно зазначити, що держава повинна виконувати роль основного гаранта дотримання обіцянок перед сільгоспвиробниками з надання фінансової підтримки виробництва продукції рослинництва і тваринництва, підтримки підприємств агропромислового комплексу через механізми здешевлення кредитів.

Вихід соціально-трудової сфери села з кризи є можливим лише за умов державної підтримки.

Сьогодні багато говориться про те, що на шляху легалізації робочих місць на селі, підвищення їхньої привабливості слід активізувати підприємницьку діяльність.

Розвиток самозайнятості сільського населення сприятиме не тільки зниженню безробіття, а й дозволить самостійно планувати свій робочий час. Хоча особисті підсобні господарства і не вирішуватимуть проблеми сільської зайнятості у середньостроковій та довгостроковій перспективі, однак цей вид зайнятості сільського населення може стати ефективним інструментом протидії гендерній сегрегації на ринку праці.

Одним з шляхів підтримки самозайнятості сільського населення є також діючі регіональні програми зайнятості, де чільне місце посідатимуть заходи з розвитку самозайнятості або ж регіональні програми розвитку сільських територій. Ці регіональні програми мають бути широкомасштабними і забезпечувати вирішення комплексу проблем починаючи від розвитку соціальної інфраструктури до раціонального природокористування на селі.

Збереження трудового потенціалу села пов'язано із розв'язанням проблеми сільської бідності. Головними причинами виникнення та поширення бідності є зменшення рівня зайнятості населення, зростання рівня безробіття, низький рівень оплати праці та пенсійного забезпечення, заборгованість із заробітної плати і соціальних виплат, що мають суто економічне підґрунтя, відсутність розвинутої системи страхування життєвих ризиків та адресної соціальної допомоги. У зв'язку із цим створення економічно-правових умов для збільшення доходів і зростання економічної активності працездатних громадян визначено першочерговим напрямом проведення політики подолання бідності.

Подолання бідності сьогодні є чи не найважливішою метою діяльності влади у сільській місцевості. До заходів, що сприятимуть підвищенню доходів сільського населення слід віднести:

- розвиток багатопрофільної кооперації на селі, яка б сприяла збуту сільгосппродукції, що виробляється дрібними сільгоспвиробниками, забезпеченню доступу до фінансових ресурсів шляхом створення сільських кредитних кооперативів, а також покращення надання спеціалізованих послуг власникам особистих підсобних господарств;

- розвиток приватно-державного партнерства з метою встановлення працівникам сільськогосподарських підприємств мінімальної заробітної плати на рівні прожиткового мінімуму.

Вирішенню проблем подолання бідності сільського населення сприятиме зміна державної політики щодо місцевого самоврядування, яка повинна забезпечити прогнозовані і постійні доходи місцевих бюджетів, реалізацію права вільно розпоряджатись наявними у територіальній громаді коштами [2,3,4].

Отже, незважаючи на проблеми, які притаманні сучасному етапу розвитку аграрної сфери економіки України пріоритетними напрямками соціальної політики, спрямованих на підтримку добробуту сільського населення, подолання негативних соціальних явищ на селі є:

- створення і підтримка умов збереження і відтворення трудового потенціалу села;

- проведення політики соціального захисту населення;

- забезпечення грошових виплат та компенсації найменш соціально захищеним верствам населення;

- удосконалення молодіжної політики, яка б покращила соціально-економічний стан сільської молоді;

- адаптація пропозиції робочої сили до попиту на неї у кількісному та якісному відношеннях за допомогою державного регулювання: підготовка та перепідготовка кадрів, створення нових робочих місць, сприятлива податкова та кредитна політика для підприємств, які їх надають тощо.

З початку XXI ст. сільський зелений туризм, за визнанням експертів Всесвітньої туристичної організації (ВТО), є одним з

секторів туристичної індустрії, що динамічно зростають. Ідеї охорони навколишнього середовища, що стали надзвичайно популярними серед західної цивілізації, охопили й індустрію туризму. Внаслідок цього серед масових туристів виник попит на види туризму, альтернативні масовому, — т. зв. зелені подорожі. Згідно з офіційними статистичними даними ВТО, "зелені" подорожі нині займають від 7 до 20 % у загальному обсязі турпоїздок.

Темпи росту сільського зеленого туризму оцінюються від 10—20 % до 30% у рік (для пригодницького туризму, до складу якого він входить за статистикою ВТО), а його частка в доходах від міжнародного туризму сягає 10—15 % [8-13].

Конкурентоспроможність є категорією ринкової економіки, що лежить в основі національних інтересів і відображає можливість агротуристичного підприємства набувати і утримувати протягом тривалого періоду конкурентних переваг, ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал і функціонувати в умовах ринкового середовища. Особливостями конкурентних переваг є цінність послуг для відпочиваючих, складність для повторювання (копіювання) конкурентами, унікальність, можливість використання протягом тривалого періоду і не залежно від сезону (агрооселі заповнені влітку, коли господарі мають багато роботи на полі, городі, і навпаки, пустують взимку, в той час, коли справ у господарів менше). В агротуризмі варто виділяти взаємопов'язані та взаємозумовлені поняття як конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукту (послуги). Конкурентоспроможність агротуристичного підприємства проявляється в розумінні потреб споживача і тенденцій їх розвитку, знання конкурентів, стану і тенденцій розвитку ринку сільського туризму, особливостей сільської території, її інфраструктури, звичаїв та культури місцевого населення. Конкурентоспроможність продукту (послуги) характеризують наступні показники: асортимент, ціна, якість обслуговування, гостинність тощо. Господарі агрооселі повинні вміти створювати такий продукт і так доводити його до споживача, щоб споживач віддав перевагу саме йому, а не продукту конкурента. На відміну від конкурентоспроможності продукту (послуги),

конкурентоспроможність агротуристичного підприємства не може бути досягнута за короткий проміжок часу. Для забезпечення комплексного соціально-економічного піднесення сільської місцевості потрібно сприяти розвитку сільського зеленого туризму в Україні. Оскільки, українське село потребує докорінних змін, зелений туризм може сприяти працевлаштуванню сільського населення[14,15].

Активного розвитку та формування нових напрямів зазнає туристична індустрія світу. Поряд з традиційними видами туризму розвиваються різноманітні нетрадиційні форми відпочинку та подорожей. Це в основному пов'язано з поширенням ідеї екологізації життя.

За даними офіційної статистики, нині в Україні залишилося близько 28,6 тис. сіл. Переважну частину населення цих сіл складають особи пенсійного або працездатного передпенсійного віку, при цьому, у 8,5 тис. сіл упродовж останніх трьох років не народилася жодна дитина. Такі поселення приречені на зникнення, а це призводить до втрати сільських традицій, які є коліскою національної культури. Майже 60 % мешканців сільської місцевості перебувають за межею бідності [10].

За таких обставин селянин змушений до пошуку нових сфер діяльності, які забезпечували б йому хоча б мінімальний дохід. Розвиток сільського зеленого туризму міг би покращити таку тенденцію в українських селах, збільшити матеріальний статок та більш-менш вирішити питання зайнятості сільського населення

Саме тому метою статті є розгляд понять, визначень конкурентоспроможності зеленого туризму у народному господарстві України. Історичний та соціально-економічний огляд становлення зеленого туризму у господарській сфері України і управління ним, підвищення конкурентоспроможності та його проблеми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Українське село має надзвичайно багату історико-архітектурну спадщину, культуру, самобутній побут, даровані природою мальовничі ландшафти, а також лікувально-рекреаційні ресурси. Наші села багаті індивідуальним житловим фондом та добрими і

працьовитими людьми. Водночас гострою проблемою багатьох сіл є зростаючий надлишок робочої сили.

Враховуючи відсутність капіталовкладень на створення нових робочих місць у сільській місцевості України, на загальнодержавному рівні більше уваги варто приділяти тим галузям, які не потребують для свого розвитку великих коштів. До таких галузей належить сільський туризм, який давно практикується в Україні. Адже в селах з відповідною рекреаційною базою завжди було багато відпочиваючих. Найбільше це стосується сіл, що розташовані на берегах річок, морів та в гірській місцевості. В Україні існують усі передумови розвитку відпочинку в селі, який можна розглядати як специфічну форму підсобної господарської діяльності у сільському середовищі з використанням природного та культурного потенціалу регіону, або як форму малого підприємництва, що дає можливість певною мірою вирішити проблему зайнятості сільського населення, покращити його добробут, повніше використати природний та історико-культурний потенціал сільської місцевості. Справа розвитку сільського відпочинку має реальну державну перспективу і сприяє поліпшенню соціально-економічної ситуації сільської місцевості.

Сільський туризм виступає важливим чинником стабільного динамічного збільшення надходжень до бюджету, активізації розвитку багатьох галузей економіки (транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство тощо).

Сільський відпочинок в Україні за рахунок збереження етнографічної самобутності повинен набути національного значення. По-перше, він дає поштовх для відродження й розвитку традиційної культури: народної архітектури, мистецтва, промислів - усього, що складає місцевий колорит, і що, поряд із природно-рекреаційними чинниками, є не менш привабливим для відпочиваючих. По-друге, через сільський відпочинок мешканці урбанізованих територій з масовою культурою мають можливість пізнати справжні українські традиції. По-третє, етнокультура села репрезентує Україну світові й приваблює також іноземних туристів. Тому як передумову успішного розвитку відпочинку в сільських

етнографічних районах треба розглядати формування ідеології відродження й розвитку всього спектра традиційної культури, починаючи від форм господарських занять до надбань духовної сфери, що діятимуть як сприятливі чинники для індивідуального відпочинку в етнографічних районах України. В останні роки відбувається значне зростання попиту на відпочинок в сільській місцевості.

Сільський туризм — один із найперспективніших видів відпочинку в Карпатах, на Чорноморському та Азовському узбережжі, Поліссі, Поділлі та інших мальовничих куточках України. Для сільських мешканців цей вид туризму є найкращим стимулом для започаткування й розвитку підприємницької діяльності, що дає додаткові прибутки та підвищує рівень зайнятості членів сільських родин. Крім цього, діяльність сільських громад з організації сервісу сільського туризму стимулює облаштування сільських осель і благоустрій сільської місцевості, створює додаткові шляхи наповнення місцевих бюджетів, перетворюється на вагомий чинник перспективного розвитку сільських територій [8-13].

Популяризація та поширення сільського туризму є актуальними для України, оскільки це сприяє вирішенню таких питань:

- охорона і розвиток місцевих народних традицій;
- забезпечення проживання та відпочинку в місцевості, де відсутня готельна промисловість;
- створення робочих місць для селян і ремісників;
- сприяння усвідомленню сільськими громадами значення місцевого середовища;
- підвищення стандарту та естетики сільських осель, поліпшення якості життя мешканців села.

Сільський зелений туризм на початку XXI ст. — один із найперспективніших видів відпочинку у Карпатському, Поліському, Подільському, Наддніпрянському регіонах. Для сільських мешканців України цей вид туризму є найкращим стимулом для започаткування й розвитку підприємницької діяльності, що дає додаткові прибутки та підвищує рівень зайнятості членів сільських родин. Крім цього, діяльність сільських громад з організації агротурекреативного сервісу

стимулює облаштування сільських осель та благоустрій сільської місцевості, створює додаткові шляхи наповнення місцевих бюджетів, перетворюється на вагомий чинник перспективного розвитку сільських територій.

Пріоритетність розвитку сільського зеленого туризму в усіх регіонах України зумовлена такими обставинами:

- регіони України володіють значним, досі ще малоосвоєним, рекреаційним потенціалом, що потребує пошуку альтернативних ефективних стимулів для його раціонального використання у відпочинково-туристичних цілях.

- збережена етнокультурна самобутність історичних країв нашої держави (Буковина, Покуття, Закарпаття, Волинь, Поділля, Слобожанщина тощо) виступає ексклюзивною міжнародно-туристичною конкурентною перевагою, що дозволить нашій країні бути серед основних осередків розвитку сільського туризму на Європейському континенті.

- розвиток сільського зеленого туризму стимулює мале підприємництво, важливе для відродження традиційного господарського укладу й оздоровлення економіки аграрних районів нашої держави.

- поширення в Україні практики організації агрорекреаційного сервісу вирішує низку напружених соціальних проблем регіонів, зокрема, масового безробіття, закордонного заробітчанства, складного соціального клімату тощо.

- практика організації для туристів відпочинку на селі сприяє зміні екологічної свідомості сільського населення, тому здатна відігравати важливу роль у збереженні довкілля.

Ця форма масової рекреації, як жодна інша, сприяє вихованню національно-патріотичних почуттів [8-13].

Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно вивчати позиції конкурентів та потреби споживачів. Отримати конкурентні переваги можливо за допомогою цінових та нецінових методів. Цінова конкуренція передбачає здатність підприємства розробляти та продавати продукт з меншими затратами, що дозволяє встановлювати нижчі, ніж у конкурентів ціни. Нецінова конкуренція базується на певних особливостях продукту порівняно з продуктом конкурентів. Сьогодні, коли

ресурси (технології, люди, фінанси тощо) хоча і є обмеженими, але загальнодоступними, саме нецінові методи конкуренції відіграють найважливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності агротуристичних підприємств [14,15].

Сільський зелений туризм – корисний як для відпочиваючих, так і для господарів – селян, сільських громад, регіонів і держави в цілому, сприяє розвитку багатьох пов'язаних з ним галузей економіки. Його розвиток також сприятиме збереженню селянства як носія української ідентичності, культури і духовності, це додаткові можливості для популяризації української культури, поширення знань та інформації про історичні, природні, етнографічні особливості України, що заслуговує на всіляку підтримку з боку держави.

Для забезпечення пріоритетності розвитку сільського зеленого туризму в Україні і наближення його до стандартів ЄС вбачається доцільним:

- упорядкувати нормативно-правову базу прийняттям Верховною Радою закону прямої дії «Про сільський зелений туризм» та Постанови Кабінету Міністрів з питань стандартизації його діяльності «Послуги туристичні. Туризм сільський зелений. Основні вимоги»;

- розробити регіональні програми розвитку сільського зеленого туризму з інтеграцією їх до Програми розвитку сільського зеленого туризму в Україні, яку має затвердити Уряд держави;

- визначити методологію розроблення та впровадження моніторингу досягнення цільових показників зазначених програм на регіональному та загальнодержавному рівнях;

- = завершити реформування системи державної статистики, провести її технічне переоснащення, зокрема, для забезпечення формування електронних систем моніторингу регіональних та державної програм розвитку сільського зеленого туризму;

- створити інфраструктури державної фінансово-кредитної підтримки розвитку сільського зеленого туризму;

- організувати вивчення потреб ринку послуг сільського зеленого туризму у фахівцях і врегулювати чисельність їх набору у вищі навчальні заклади на основі державного замовлення за цільовими напрямками регіонів; створити в

системі навчальних закладів різного рівня курси перепідготовки кадрів для цієї сфери туризму;

- створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення сфери туризму, зокрема і сільського зеленого туризму, як складової державної інформаційної системи;

Впровадження вищезазначених заходів дозволить створити конкуренцію на ринку послуг сільського туризму, зрости доходам сільських жителів та виведе з «тіні» селянські господарства, які займаються туристичною діяльністю з сільського туризму. Розвиток сільського туризму в Україні сприятиме спілкуванню людей з природою; екологічній просвіті населення; охороні природи; розвитку місцевого соціокультурного середовища; підвищенню рівня життя в сільській місцевості.

Сприяння розвитку сільського туризму має стати невід'ємною складовою державної регіональної політики, одним із шляхів вирішення питання зайнятості населення та соціально-економічного розвитку на селі.

Список використаних джерел

1. Попов В. М.. Відтворення трудового потенціалу аграрного сектора економіки: дис... канд. екон. наук: 08.07.02 / Миколаївський держ. аграрний ун-т. - Миколаїв, 2005.

2. Череп А.В. Дослідження сутності економічної категорії “трудоий потенціал” у менеджменті різних рівнів / А.В. Череп, Я.О. Зубрицька // Вісник ЗНУ: зб. наук. праць: Економічні науки. – 2010. – № 4 (8). – С. 90-95.

3. Зубрицька Я.О. Теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах / Я.О. Зубрицька // Формування ринкових відносин в Україні . – 2011. – № 4 (119). – С. 231-234.

4. Зубрицька Я.О. Методичні підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства / Я.О. Зубрицька // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – Вип. 21.17. – С. 194-199.

5. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua>.

6. Потіха А., наук. співроб. СІАЗ НБУВ. Сільське господарство в економічній системі України. . – Режим доступу: <http://nbuviap.gov.ua>.

7. Концепція збереження і розвитку трудового потенціалу України до 2017 року – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>

8. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування. — К.: Київ, ун-т, 2001. Биркович В. Сільський зелений туризм - пріоритет розвитку туристичної галузі України //Стратегічні пріоритети. - 2008. - № 1. - С. 138-143.

9. Вінников О. Правове регулювання сільського зеленого туризму //Туризм сільський, зелений. - 2009. - № 1. - С. 13-17

10. Васильєв В.П. Сільський зелений туризм //Туризм сільський, зелений. - 2007. - № 4. - С. 4-6

11. Васильєв В. Головна мета сільського туризму-це новий туристичний продукт //Туризм сільський, зелений. - 2008. - № 4

12. Гловацька В.В. Сільський зелений туризм: сутність, функції, основи організації //Економіка АПК. - 2006. - № 10.

13. Коваль П.Ф. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств сільського туризму / П.Ф Коваль, Г.П. Андрєєва // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. – 2008. – №1.

14. Михайлов А. П. Сучасний стан та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України / А. П. Михайлов // Електронне наукове фахове видання «Науковий вісник УМО. Серія економіка та управління». – № 1 (2016). – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/Михайлов_А.П..pdf

15. Михайлов А. П. Особливості підприємництва в аграрному секторі економіки України / А. П. Михайлов // Електронне наукове фахове видання «Науковий вісник УМО. Серія економіка та управління». – № 2 (2016). – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_2/Михайлов.pdf

Матеріали подано в авторській редакції

РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

4.1. Ігрові форми навчання – як засіб формування професійних навичок конкурентоспроможного менеджера

Бурлаєнко Т. І.

кандидат педагогічних наук, доцент

Швидкий розвиток науки, техніки і виробництва, що відбувається нині в усьому світі й Україні зокрема, потребують якісного піднесення професійного та інтелектуального потенціалу майбутніх фахівців. управління навчальними закладами у сучасних ринкових умовах потребує інноваційних підходів, що зумовлює посилену увагу до економічної підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Формування конкурентоспроможного менеджера нового типу – ініціативного, підприємливого, мислячого – можливе лише за умови наближення навчання у вищому навчальному закладі до реальної професійної діяльності. Адже становлення менеджера визначається не лише глибокими знаннями основ наук, а й постійним удосконаленням його професійних умінь і навичок.

У традиційному розумінні навчання – це процес мислення, що передбачає розумову діяльність викладача з передачі знань і видів діяльності та пізнавальну діяльність студентів. Одним із головних стимулів та умов навчання викладачем і активністю студентів у навчанні є мотивація. Вона може бути зумовлена цілями навчання студентів та методами, прийомами і формами навчання, які використовуватиме викладач.

Одним із перспективних шляхів формування *hard skills* майбутніх менеджерів є впровадження у навчальний процес методів активного навчання. До них належать такі методи, «при застосуванні яких студент змушений активно здобувати, переробляти й реалізовувати навчальну інформацію, подану в такій дидактичній формі, яка забезпечує об'єктивно й значно вищі порівняно з традиційними способами результати навчання

практичній діяльності». Концептуальні основи «активного навчання» були визначені американським філософом і педагогом Джоном Дьюї ще на початку ХХ століття. Він стверджував, що традиційній системі освіти, яка ґрунтується на набутті і засвоєнні знань, необхідно протиставити навчання «дією», щоб нові знання діставалися людиною із практичної діяльності і особистого досвіду. На підтвердження цієї концепції американським педагогом Едгаром Дейлом у 60-х роках минулого століття розроблено «конус досвіду», який наочно ілюструє освітні результати, яких може досягнути людина, використовуючи різні способи і засоби навчання, а саме людина найкраще запам'ятовує інформацію (90%), коли вона бере участь у театралізованому виступі, імітує реальну дійсність, виконує визначену дію. При цьому на когнітивному рівні людина здійснює найвищі мисленнєві дії: аналізує, створює і оцінює інформацію.

Наприкінці 1970-х років за результатами дослідження Національної тренінгової лабораторії США була розроблена так звана «піраміда навчання» яка також демонструє залежність між методами навчання і ступенем засвоєння навчального матеріалу. очевидним стає те, що класична лекція (монолог викладача, який не супроводжується слайдами чи ілюстраціями) – найменш ефективний метод навчання, оскільки він забезпечує лише 5% засвоєння змісту навчального матеріалу. Водночас, «активне навчання» (залучення учасників навчального процесу у різні види активної діяльності) дозволяє досягти значно кращих результатів. Проблемам гри приділяли увагу мислителі та педагоги як минулого, так і сьогодення: Ф. Бойтендаjk, П. Блонський, О. Вербицький, Л. Виготський, П. Гальперін, Г. Гросс, Д. Ельконін, Р. Жукова, О. Запорожець, М. Кларін, А. Макаренко, Ж. Піаже, А. Панфілова, В. Платов, Платон, В. Прауде, Г. Селевко, В. Семенов, Г. Спенсер, К. Ушинський, Ф. Шиллер та інші. Отже, проблема ігрових форм і методів має свою історію, яка пов'язана з історією людства, а осмислення її суті – з початком розвитку цивілізації.

Проаналізувавши наукові праці Ю. Арутюнова, О. Захарової, Г. Ковальчук, І. Лернера, Ю. Мальованого, І. Підласого, М. Скаткіна, О. Смолкіна та практики навчання

майбутніх менеджерів освіти можна стверджувати, що головною ознакою активності методу є висока розумова діяльність студентів, яка визначається: швидкістю і логікою мислення, тривалою продуктивною роботою у заданому режимі, самостійним прийняттям рішення, взаємодією студентів і викладача за допомогою прямих і зворотних зв'язків тощо.

З точки зору реалізації людиноцентричного підходу до розвитку вищої освіти принциповим є аспект організації навчального процесу у двох органічно пов'язаних напрямках. З одного боку, майбутніх фахівців треба готувати в інтересах суспільства (господарського комплексу) взагалі і конкретного роботодавця, зокрема, з другого боку – в інтересах самих випускників вищої освіти з позицій їхньої самореалізації у сфері професійної діяльності. Саме так, має будуватися стратегія розвитку професійної складової національної системи освіти.

Дійсно, для суспільства важливо, щоб кожна людина могла самореалізуватися у житті та приносила користь для інших людей у рамках загальнолюдської моралі. Інше діло, що цієї користі буде більше, якщо працівник ще добре професійно підготовлений. І чим актуальніше його знання та вміння і ширше галузь їх застосування, тим ця користь буде важливіша для господарського комплексу, тобто всього суспільства.

Для роботодавця також важливо, щоб працівник був на «своєму місці», бо апріорі відомо, що такий працівник більш продуктивний. Для працівника ж ще більш, ніж важливо займатися «свою працею», щоб із задоволенням ходити на роботу (втім цього ще не достатньо для повної самореалізації).

Отже, стратегічним напрямом розвитку вищої освіти в контексті реалізації ідеології людиноцентризму стає підготовка конкурентоспроможних випускників закладів вищої освіти.

Визначимо, що **конкурентоздатність особистості** – це відповідність людини вимогам ринку праці в різні моменти впродовж трудового життя шляхом швидкого і комфортного адаптування до еволюцій суспільних умов, науково-технічного прогресу та нових видів діяльності та форм спілкування за умови збереження позитивного внутрішнього психоенергетичного потенціалу і гармонії.

Здатність особистості адаптуватися до надзвичайно складних умов життєдіяльності, ринкової економіки, боротьби за вищий статус в суспільстві, систематично опановувати нові знання, навички і вміння, долати перешкоди у досягненні поставленої мети, не завдаючи шкоди особистому психічному здоров'ю і зберігаючи психічну стійкість.

Поруч з конкурентоспроможністю товарів і послуг можна говорити і про конкурентоспроможну економіку, науку, культуру і про конкурентоспроможну особистість.

Можна визначити мінімум три сфери розвитку конкурентоспроможної особистості: сферу її діяльності, сферу її спілкування, сферу особистості та самосвідомості.

Доведено, що тривалий час конкурентоспроможною може бути лише людина, котра займається улюбленою справою, що надає їй задоволення, попри значні тимчасові та енергетичні втрати.

В конкурентоспроможній країні її громадянам необхідно мати:

- високий рівень грамотності, основи знань з математики, статистики, наукової методології,
- здатність спостерігати процеси, аналізувати їх інтерпретувати результати і діяти;
- знання про світ – знання з історії, географії, економіки, здатність працювати в колективі;
- здатність до відповідальності;
- здатність постійно вчитися і пристосовуватися до змін тощо.

Важливим завданням освітньої політики на сучасному етапі є формування конкурентоспроможності особистості, її відповідності актуальним і перспективним потребам освіти, суспільства і держави.

На думку Л. Мігіної, «розвиток конкурентоспроможної особистості – це розвиток рефлексивної особистості, здатної організувати свою діяльність і поведінку в динамічних ситуаціях, що володіє новим стилем мислення, нетрадиційними підходами до вирішення проблем, адекватним реагуванням в нестандартних ситуаціях».

В умовах ринкової економіки перед кожним здобувачем освіти постає завдання активно, розумно і грамотно включитися в ринкові відносини і конкурентну боротьбу та активно в них існувати. Допомогти цьому може впровадження в освітній процес ігрових форм навчання.

Активні методи навчання поділяють на неімітаційні та імітаційні. Неімітаційні методи активного навчання характеризуються відсутністю у тій чи іншій формі, імітаційної моделі об'єкту, що вивчається, процесу або діяльності. При цьому активізація навчання досягається лише в результаті використання постійно діючих прямих і зворотних зв'язків між викладачем та студентом. Як правило, неімітаційні методи активного навчання використовуються на традиційних видах навчальних занять (лекція, семінар).

Імітаційні методи активного навчання характеризуються наявністю імітації діяльності. Імітація може мати індивідуальний або колективний характер. Адже, імітація (наслідування, відображення) – це моделювання діяльності, програвання, розігрування ситуації. До імітаційних віднесено як неігрові – аналіз конкретних ситуацій, імітаційні вправи, так й ігрові методи.

Зрозуміло, що навчати по-новому набагато складніше, проте й важливіше. Адже, активні методи навчання, серед яких вирізняють й ігрові, дають змогу формувати знання, професійні вміння і навички майбутніх менеджерів освіти, шляхом залучення їх до інтенсивної пізнавальної діяльності.

Звернення до навчальних ігор на сучасному етапі розвитку освіти виправдане не лише назрілими протиріччями між вимогами, які ставляться перед вищою школою і наявним у її розпорядженні арсеналом засобів, але й підготовлені фундаментальними педагогічними дослідженнями. Перш ніж дати розгорнуту характеристику ігровим формам навчання, корисно простежити етапи становлення навчальної гри.

Мислителі з давніх часів зверталися до гри як специфічного явища дійсності. Філософи античності вказували на універсальність і важливість значення гри у житті людей. За свідченнями Платона, ще жерці Древнього Єгипту славилися конструюванням соціальних навчальних і виховних ігор. Платон

сприймав гру як щось прекрасне й цінне саме по собі. Він закликав жити граючи, щоб стримати милість богів і прожити у згоді з природою.

Дещо з протилежним поглядом на розвиток теоретичних аспектів гри виступив голландський психолог і фізіолог Ф. Бойтендайк (1933), який звернув увагу на її природу. аналізуючи причини виникнення гри він приходять до висновку: по-перше, гра завжди пов'язана з яким-небудь предметом і саме таким, який містить новизну; по-друге, в основі гри лежать не окремі інстинкти, а більш загальні бажання, що знаходяться поза інстинктами. Таких бажань, на його думку, є три: прагнення до звільнення, гармонія з навколишнім світом і можливість повторення.

Прихильники теорії функціонального задоволення А. Адлер, К. Бюлер, З. Фрейд вважали, що гра є прагненням людини до самоствердження, як компенсації почуття неповноцінності, яке виникає у дитинстві. Вони пояснюють появу гри як реалізацію бажань, які дитина не може здійснити в дійсності та діяльність людини заради функціонального задоволення.

Своєрідну точку зору щодо гри висловив психолог П. Блонський. Він стверджував, що теорії гри взагалі немає і не може бути, так як термін «гра» використовується до різних видів діяльності. П. Блонський вказує на ті види діяльності, які об'єднуються терміном «гра» та аналізує їх. Він виділяє ігри-конструювання, драматизація, рухливі, інтелектуальні тощо. Загалом П. Блонський зводить гру до конструювання або драматичного мистецтва і висловлює думку, що взагалі немає жодної діяльності, яка б називалася грою.

Родоначалником теорії гри у російській науці вважається К. Ушинський. Він вважав, що гра – вид свідомої діяльності людини, в якій відображається потяг до життя, почуттів, дій. За його словами у грі «формуються всі сторони душі людської, її розум, її серце та її воля, і якщо говорять, що ігри передбачають майбутній характер і майбутню долю дитини, то це вірно в двоякому значенні: не тільки у грі висловлюються нахили дитини та відносна сила її душі, але сама гра має великий вплив

на розвиток дитячих здібностей та нахилів, на її майбутню долю» [8].

Високо цинив роль гри у процесі підготовки людини до самостійної діяльності радянський педагог А. Макаренко. Він писав: «Є ще один важливий метод – гра. Треба, насамперед, сказати, що між грою і роботою немає такої великої різниці, як дехто думає... В кожній хорошій грі є, насамперед, робоче зусилля та зусилля думки... дехто гадає, що робота відрізняється від гри тим, що в роботі є відповідальність, а в грі її немає. Це неправильно: у грі є така сама велика відповідальність, як і в роботі, – звичайно, у грі хорошій, правильній» [6].

Суттєві дослідження феномену гри були здійснені психологами. Зокрема, швейцарський психолог Ж. Піаже (1945 р.) визначає гру як звичайну асиміляцію (функціональну або відтворюючу). Він дає інтерпретацію гри, виходячи із структури мислення дитини. Ж. Піаже виділяє ігри-вправи, символічні ігри та ігри за правилами. За його твердженням, ігри мають риси подібності та відмінності. Ігри подібні тим, що є формами поведінки у якій переважає асиміляція, а їх відмінність – що на кожному етапі розвитку дитини дійсність асимілюється різними схемами. Ж. Піаже вказує на те, що вправа, символ і правило є трьома послідовними етапами, які характеризують групи ігор з погляду їх змістової структури. Він стверджує, яка структура мислення дитини на тому чи іншому етапі розвитку, така її й гра [9].

Значний внесок у розробку теорії гри зробив Л. Виготський. Він звернув увагу на гру як основний вид діяльності дітей дошкільного віку і сформулював гіпотезу психологічного змісту розгорнутої форми рольової гри. З критичними зауваженнями щодо цієї гіпотези виступив С. Рубінштейн. На його погляд, основою, що визначає зміст гри, є особливості її мотивів. «Мотиви ігрової діяльності відображають більш безпосереднє ставлення особистості до навколишнього, значимість тих чи інших його сторін відображається в ігровій діяльності на основі більш безпосереднього відношення до їх власного внутрішнього змісту. У грі здійснюються дії, цілі яких значимі для індивіда за їх власне внутрішнім змістом» [8].

Велике значення для розвитку теорії гри, з точки зору психології, мала праця Д. Ельконіна «Психологія гри». Учений теоретично довів, що рольова гра є соціальною за походженням і змістом. Науковець розкрив і проаналізував умови виникнення гри в онтогенезі та показав її розвиток під впливом виховання. Д. Ельконін розглянув внутрішню психологічну структуру гри, простежив її розвиток і згасання. Він зазначив, що основним змістом гри є людина, її діяльність і ставлення дорослих один до одного. Тому гра є формою орієнтації у задачах і мотивах людської діяльності [13].

Певний інтерес викликають філософські погляди до проблеми теорії гри. Так, з точки зору Г. Клауса, ігри є не що інше як моделі реальних ситуацій. Саме вони є вихідною точкою для підготовки живих істот до навколишнього середовища. Будучи моделями реальних ситуацій, ігри дають можливість виробити стратегію поведінки в реальному житті. У зв'язку з цим Г. Клаус виділяє три типи ігор: чисто випадкові, жорстко детерміновані (грунтуються на майстерності) та ігри на основі розуміння (орієнтовані на майстерність з участю випадку) [9]. Водночас він вважає, що самі по собі ігри – це суперечлива боротьба того чи іншого типу. Хоча подібна характеристика їх не завжди відкрито виступає на поверхні.

На думку К. Ісупува значення гри полягає у «...евристичній діяльності, евристичному стані свідомості й поведінки, евристичному світосприйнятті» [4]. Свій погляд на розуміння гри висловлює В. Устиненко [11]. Вона вважає, що гра – це довільна діяльність, яка відображає в умовно – узагальненій формі відношення людини до навколишнього, до людей, до самої себе. Метою цієї діяльності є самовираження індивіда і формування у нього типів соціальної поведінки, прогнозування ситуації спілкування. Тому гра є одним із способів пізнання світу і самоствердження людини. Зміст гри – довільне конструювання дійсності в умовному плані, коли людина бере на себе роль (не реальну, а уявну функцію), ставить себе в умовну ситуацію.

М. Дьомін [3] розглядає гру з погляду діяльності. Аналізуючи її, він вказує на суперечність, яка виникає при співвідношенні гри, навчання і праці як етапів діяльності і розвитку людини. Він стверджує, що гра не обмежується

початковим періодом у житті людини, а є необхідною і суттєвою складовою діяльності у всі без винятку періоди її життя. Тому гра, навчання і праця є не етапами діяльності і розвитку людини, а її видами.

Крім названих теорій, існує ще й математична теорія гри. Зміст математичної теорії гри полягає у виробленні способів оптимізації рішень, які приймаються у конфліктних ситуаціях. Під конфліктом у даній теорії розуміють взаємодію двох об'єктів, що мають несумісні цілі або способи досягнення цих цілей.

Отже, як ми бачимо багатоплановість гри зумовлює різні уявлення про її сутність. Так, наприклад, у ній вбачають форму психічної діяльності, проведення відпочинку, один із прийомів виховання та навчання, особливий спосіб теоретичного прогнозування. Результатами розробки теорії гри стали визначення психологічних передумов виникнення гри, її природи і змісту, можливості застосування.

Однією з перших економічна ділова гра була розроблена у Великобританії ще у 1912 р. За її допомогою вивчали проблеми коливання збуту в умовах жорсткої конкуренції. У колишньому СРСР ділові ігри почали впроваджувати в 30-ті роки. Їхні назви й форми дещо відрізнялись від сучасних, але основні концепції вже були в них наявні. Вони називались аварійними, диспетчерськими іграми або організаційно-виробничими випробуваннями і мали багато спільного з військовими іграми на картах. Однак, гра, як метод навчання, до 60-х років минулого століття не відігравав помітної ролі у навчанні студентів вітчизняних вузів.

Інакше склалася доля гри як методу навчання у школах США. Впродовж 30–50-х рр. розвиток гри відбувається за декількома напрямками: створення ігрових (альтернативних) ситуацій (Д. Беррел), розробка різних видів драматизації (Д. Адамс, С. Свікард). Гра перетворюється з допоміжного прийому у справжню модель навчання. В організації самої гри відбувається зміщення акцентів з драматизації (форм, зовнішніх ознак гри) на її внутрішню сутність (імітація події, виконання певних ролей). У американській дидактиці поступово відходять від терміну гра, який асоціюється з розвагами і вживають

поняття імітація. Згодом, імітаційне моделювання найрізноманітніших і конкретних ситуацій з легкої руки американців у 1956 р. дістало назву «ділові ігри». Згідно назви, об'єктом моделювання були різні ситуації, пов'язані з бізнесом. Адже, цілком природно, що виграш у бізнесі – це збагачення, а програш – банкрутство. Оскільки збанкрутувати не хоче ніхто, то природно, що на цьому ґрунті виникає й розвивається новий напрям – імітаційне моделювання. У зв'язку з цим, хочеться відзначити Гарвардську школу бізнесу, яка досить ефективно використовує ділові ігри (ДІ) у навчальному процесі. Внесок за право участі в ДІ цієї школи є досить високим, бажаючих потрапити до неї дуже багато, адже об'єктом ДІ слугує ринок усього світу, а гра ведеться на десятки й сотні мільярдів доларів.

У вітчизняній педагогіці ДІ активно починають використовувати з кінця 60-х р. минулого століття. З розвитком комп'ютерних технологій на початку 90-х р. на українському ринку почали з'являтися комп'ютерні ДІ. Міжнародна асоціація з імітаційного моделювання й ігор ISAGA (Internationall Simulation and Games Association) щорічно проводить семінари з обговорення теоретичних і практичних проблем, які виникають у процесі створення імітаційних ігор, їх проведення у різних аудиторіях з різними цілями.

Гра, як метод навчання студентів, виконує декілька функцій: дидактичну, мотиваційну, виховну, розвиваючу, інформативну, контрольно-корекційну та рефлексивну. Зокрема, дидактична функція гри полягає у створенні або пристосуванні її для реалізації цілей навчання. Використання ігрових форм активізує процес навчання та дає змогу реалізувати його принципи:

- проблемність: вихідним пунктом процесу навчання має бути постановка проблеми з реального життя, що пов'язана з інтересами та потребами майбутніх менеджерів освіти;

- узгодженість та системність цілей навчання: учіння, що має на меті зміну поведінки, охоплює всі аспекти компетентності студента;

- орієнтованість на наявний досвід: ефективно навчання можливе лише завдяки набутому досвіду, що вимагає гнучкості

концепції навчання та дозволяє враховувати досвід майбутніх менеджерів освіти;

- націленість на самонавчання: студенти несуть відповідальність за результати гри, а викладач лише надає консультативну допомогу;

- професійна орієнтованість: орієнтація на практичне використання набутих знань і умінь є ключовим елементом концепції навчання;

- зворотній зв'язок: студенти постійно отримують оцінку та самооцінку своїх дій під час гри.

Мотиваційна функція гри спрямована на зацікавленість студента до теми і завдань навчального заняття. Досягнути цього можна завдяки використанню ігрових прийомів, наприклад, ігрової ситуації або певного графічного завдання.

У виховній функції гри особливого значення набувають прийоми, спрямовані на формування загальнолюдських цінностей, позитивних якостей характеру та волі, наполегливості, почуття відповідальності за доручену справу, оцінку природних та суспільних явищ.

Розвиваюча функція гри тісно пов'язана з дидактичною та виховною. Адже, використання проблемних і ситуативних завдань, ігор-вправ скеровує студентів до логічних прийомів роботи, розвиває мислення, спостережливість.

Значення інформативної функції гри полягає в інформуванні студентів щодо предмету діяльності та спрямуванні їх до пошуку, творчої роботи.

Контрольно-корекційна функція гри. Аналізуючи результати навчально-ігрової діяльності, викладач робить висновки про успіхи, досягнення і недоліки студентів під час гри. Якщо виникає потреба в ході гри, викладач надає допомогу студентам для вирішення поставлених завдань.

Рефлексивна функція гри полягає у аналізі не лише процесу гри, а місця і ролі усіх її учасників. Рефлексія дозволяє кожному учаснику гри оцінити себе та інших як мінімум з трьох позицій: «Хто я є у дійсності? Яким я бачу себе самого? Яким я бачуся іншим?». Таке визначення особливостей кожного учасника гри має великий вплив на рівень самосвідомості майбутнього менеджера освіти, що виявляється у його

самооцінці. Спостереження за майбутніми менеджерами освіти показують, що для більшості з них є неадекватна оцінка себе як особистості. Це виявляється як у переоцінці, так і недооцінці своїх можливостей і компетентності. Як регулятор поведінки людини, самооцінка визначає взаємовідношення студента з іншими студентами, критичність і вимогливість до себе, успіху або невдачі у діяльності. Під час гри відбувається корекція самооцінки, яка здійснюється не викладачем, а студентами. Таким чином, самооцінка впливає на ефективність управління навчальною діяльністю та тісно пов'язана зі здатністю до самоконтролю.

Розглядати гру необхідно з двох позицій: як метод і форму навчання. Методи і форми навчання взаємопов'язані: з одного боку, методи реалізуються у формах, які забезпечують організацію та існування методів, а з другого – форми визначаються завдяки методам, які зумовлюють різні способи взаємодії учасників навчального процесу. Значення гри, як методу навчання, нами вже розглянуто. Тепер з'ясуємо сутність гри як форми навчання. Що ж таке «форма навчання»?

Під формою (лат. *forma*) розуміють «тип, будову, спосіб організації чого-небудь; зовнішній вияв якого-небудь явища, пов'язаного з його сутністю, змістом» [10]. Для визначення гри, як форми навчального заняття, скористаємося тлумаченням Ю. Мальованого сутності форми навчання. За його трактуванням сутність форми навчального заняття визначається пріоритетними видами навчально-пізнавальної діяльності студентів та характером керівництва цією діяльністю з боку викладача. Критеріями визначення конкретної форми заняття є рівень самостійності студентів, який вона передбачає, а також специфічність застосовуваних засобів навчання [12].

Зважаючи на вище зазначене, ми розглянемо такі ігрові форми навчальних занять як рольові ігри, організаційно-діяльнісні та ділові ігри (ДІ).

Рольові ігри. Важливою ознакою рольових ігор є моделювання соціально-економічних, виробничих та соціально-культурних систем. Головною рисою у рольових іграх є відсутність системи оцінювання, оскільки дії гравців стимулюються самим ігровим комплексом та здійснюються за

певним сценарієм. Учасники гри аналізують ситуацію, що склалася під час гри, лише після її закінчення, за рахунок чого досягається їх самоорганізація. отримуючи ігрову реакцію від інших учасників, гравці самі роблять висновки, порівнюючи своє власне просування до ігрової мети із ситуацією, що склалася. головне завдання керівника рольової гри – створення і дотримання умов, відтворюваної об'єктивної реальності за допомогою опосередкованих ігрових методів. Рольові ігри неперервні, тобто гра не переривається обговоренням з приводу власне гри. Все це забезпечує певну природність і максимальне занурення учасників у процес гри. На відміну від інших ігрових форм, у рольовій грі, залежно від її цілей, може бути індивідуальне або колективне прийняття рішення.

Організаційно-діяльні ігри (ОДІ) використовують для вирішення складних соціально-виробничих завдань, коли необхідно об'єднати зусилля спеціалістів різних напрямів. Гра базується на основі запропонованої гравцям вихідної інформації про стан реальної соціально-економічної системи. Далі йде вироблення, обговорення і прийняття рішень щодо управління визначеною системою. У таких іграх частіше вирішуються питання не оперативного управління, а питання розробки програми управління. В ОДІ, як правило, розглядаються кризові для управління ситуації, що забезпечують підвищену мотивацію учасників гри і вироблення рішень, які виводять систему з кризи. Характерними ознаками ОДІ є:

- наявність загальної цілі ігрового колективу;
- модель діяльності фахівців із вирішення складних комплексних проблем керування соціально-економічними системами на підставі реальної інформації про їхній стан;
- умовність ролей. Рішення приймаються поза рамками штатних структур;
- розходження рольових цілей і взаємодія ролей, що забезпечується наявністю особистих інтересів учасників гри;
- колективна діяльність та вироблення рішень учасниками гри реалізується в процесі ланцюга рішень, їх альтернативність;
- забезпечення керування емоційною напругою гравців спеціальними засобами;

- прийняті в грі рішення не впливають на об'єкт управління. Наслідки прийняття рішень у грі не простежуються;
- часта відсутність системи оцінки діяльності учасників гри, що зумовлено високим ступеня мотивації гравців при розв'язанні поставленої проблеми.

Суттєвою ознакою ОДІ є наявність умовних ролей, а відповідно різні рольові цілі та взаємодії. При цьому відмінність рольових цілей зумовлена різницею особистих інтересів учасників гри. Завдання керівника – координація колективної діяльності учасників гри, колективне спілкування на всіх етапах вирішення проблеми. Система оцінювання часто відсутня, рішення приймаються колективно. Хід ОДІ має часову обмеженість, переривається на прийняття колективного рішення та рефлексію гри. Організація гри будується за принципом: групова робота – пленарне засідання – рефлексія з приводу гри. В ОДІ принципово не закладається остаточне вирішення проблеми, іноді гра може закінчуватися і негативним результатом.

Головне призначення ДІ – на основі моделі соціально-економічної системи зімітувати процес діяльності керівників і спеціалістів організації по розробці управлінського рішення. ДІ має такі навчальні цілі:

- вирішення конкретного управлінського завдання;
- аналіз вихідної ситуації, можливих альтернатив і їхніх наслідків для відповідного виду діяльності;
- перевірка рівня підготовки до управлінської діяльності;
- прийняття управлінських рішень в екстремальних ситуаціях.

У ДІ важливе значення має такий критерій гри, як часова обмеженість, оскільки гра будується за принципом: ігрова діяльність – діяльність з приводу гри (рефлексія) – ігрова діяльність. Ігрова діяльність у ДІ задається через імітацію функціонування соціальних інститутів і поведінка гравців як представників тих чи інших організацій. Під час проведення гри використовуються групове обговорення, яке зорієнтоване, як на предметну сторону вирішуваних проблем, так і на особливості взаємодії між її учасниками. Це дозволяє, з одного боку контролювати процес гри, а з другого – дає можливість

учасникам внести зміни у свою діяльність на основі рефлексії та побудувати роботу відповідно до отриманих проміжних результатів. Суттєвою особливістю ДІ є те, що вона складається з декількох етапів. Тобто, рішення, які приймають учасники гри на основі вихідної інформації, впливають на модель об'єкта управління, викликаючи зміну його вихідного стану. Дані про зміну об'єкта через систему оцінювання діяльності учасників поступають до гравців. На основі отриманої інформації гравці приймають рішення та переходять до наступного етапу управління, яке має на меті новий вплив на об'єкт. Таким чином, у ДІ вибудовується неперервний ланцюжок прийнятих рішень.

Більшість ДІ являють собою програвання минулих, актуальних або можливих ситуацій із метою виявлення помилок, причин помилок або шляхів розвитку організації. ДІ часто використовують великі компанії, які хочуть швидко адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища. Також ДІ поширені в школах менеджменту, у спеціалістів по світовій економіці, політиків і військових.

Психологічний ефект ігрового процесу ДІ можна розділити на дві складові: по формі і змісту. Так, психологічний ефект досягнуто за формою, якщо гравці розуміли те, що відбувається, а по змісту, якщо ігровий процес переконав учасників у наявних варіантах розвитку організації, тобто у реалістичності варіантів. Чим більше розроблена сценарна модель, тим більше зростає значимість варіантів сценаріїв.

Існує два головних сценарії розвитку організації. Глибинне вивчення проблеми: ознайомлення із ситуацією, діагностика, проектування можливих варіантів розвитку, вибір максимально ефективного навчання або адаптація до вибраного варіанту, «впровадження», корекція та підсумкове перетворення. Зазначений варіант тривалий за часом, але мінімізує ризики, пов'язані з впливом випадкових факторів. Другий варіант – розігрує моделювання: навчання або пристосування до обставин під час роботи, тобто рольове розігрування і співставлення з реальністю, пошук нових можливостей під час розгляду різних варіантів.

У ДІ закладається стратегія організаційного розвитку компанії або організації, а напрацьовані стратегії є

довготривалим орієнтиром у напрямі діяльності. Негативний результат використання ДІ може проявитися в силу впливу певних факторів: обмеженість часу для підготовки, розрахунків на швидкий результат, порушення послідовності гри, участь у грі неповної команди, вирішення усіх проблем відразу. Головна проблема, яка досить часто виникає у майбутніх менеджерів освіти, при проведенні ДІ – це стратегічний вибір одного варіанту розвитку. Головний сенс ДІ полягає у формуванні культури управління, яка допомагає майбутнім менеджерам освіти поєднувати практичні методи адміністрування і наукові підходи до розвитку організації. ДІ допомагають зрозуміти варіанти управління організацією.

Не дивлячись на різноманіття ігрових форм, організовуючи та проводячи кожен з них, необхідно дотримуватися таких вимог:

- цілісність імітації професійної сфери: гра повинна мати загальний сюжет або головну тему. Тема задає основу діяльності, структура і процес якої підлягає ігровій імітації;

- спрямованість на самоорганізацію: учасники потрапляють у конкретні ігрові ситуації, кожен з яких має свою точку зору. Вони можуть мати різні концептуальні та світоглядні уявлення, соціальні установки. Для того, щоб зорганізувати їх дії в єдину комунікативну діяльність необхідно виявити шляхи дій учасників, спрямувати їх рефлексію й аналіз на колективну самоорганізацію, результативні взаємовідносини;

- проблемність навчання: цілі професійного і соціального навчання будуть досягнуті, якщо майбутні менеджери освіти оволодіють різними способами вирішення проблем, як у професійній діяльності, так і в сфері соціальної взаємодії. Саме завдяки ігровим формам навчання здійснюється формування альтернативних способів вирішення проблем у процесі активного пошуку;

- методологічне забезпечення: в умовах такої інтенсивності і багатофункціональності ігрової взаємодії виникають ситуації, в яких самі учасники не володіють необхідними для вирішення задач способами роботи, мислення і діяльності. Для подібних випадків передбачається спеціальна служба методологічного

забезпечення, яка спрямовує діяльність учасників на активний пошук і творчу розробку способів прийняття рішення;

- психологічне забезпечення: ігрові форми супроводжуються різними ситуаціями, вплив яких необхідно обов'язково враховувати під час усієї гри. Для цього в іграх передбачається комплекс досліджень, які мають здійснюватися психологічною службою та з метою підтримки позитивного психологічного клімату в учасників гри;

- технічне забезпечення: для підсилення значимості ігрової діяльності та досягнення реальних результатів виникає потреба у використанні технічних засобів.

Вивчаючи економічні дисципліни за допомогою ігрових форм навчання, майбутні менеджери освіти зможуть краще зрозуміти процеси, які відбуваються в управлінні навчальним закладом, підвищити свою компетентність шляхом вивчення, побудові припущень та їх обговорення в рамках реальних подій. Завдяки цьому розвиваються навички логічного мислення, здійснюється пошук відповідної інформації, аналіз і оцінка фактів і розробка альтернатив, необхідних для вирішення проблем і прийняття рішень. У результаті майбутні менеджери освіти набувають досвіду аналізу ситуації, вирішення проблем і прийняття рішень.

У грі під час обговорення або дискусії з колегами відпрацьовуються навички і вміння ефективної міжособової і групової комунікації. Це відбувається у процесі вирішення проблем і підтримки членів групи. Завдяки грі у майбутніх менеджерів освіти формується одна із провідних якостей – брати на себе відповідальність за прийняте рішення.

Ігрові форми навчання дозволять майбутнім менеджерам оволодіти комплексом умінь і навичок та якостей, із яких складається економічна компетентність майбутнього менеджера: виявляти якості лідера, необхідні у спілкуванні з підлеглими; орієнтуватися у конфліктних ситуаціях і правильно їх вирішувати; отримувати і опрацьовувати необхідну інформацію, оцінювати, порівнювати, доповнювати і засвоювати її; приймати рішення у невизначених, нестандартних ситуаціях; розпоряджатися своїм часом, розподіляти роботу між підлеглими, створювати умови для вільної творчості, давати

необхідні повноваження, оперативно приймати організаційні управлінські рішення; проявляти ділові якості управлінця, підприємця, ставити перспективні цілі, використовувати сприятливі можливості, своєчасно міняти, реорганізовувати організаційні структури підприємства, організації, фірми тощо; критично оцінювати наслідки своїх рішень, учитися на власних помилках; приймати критику на свою адресу, стійко витримувати всі стресові ситуації при управлінні.

Ігрові форми навчальних занять дозволяють інтегрувати знання з багатьох навчальних дисциплін і застосувати їх на практиці. Завдяки цьому студенти починають розуміти, що проблеми, з якими на практиці зіштовхується менеджер освіти, не є унікальними для однієї організації, а тому мають змогу розвивати в себе більш професійний підхід до управління навчальним закладом.

Основні положення і результати дослідження використання ігрових форм навчання доповідалися на *міжнародних, всеукраїнських, регіональних* науково-практичних конференціях. Розроблені сценарії використання ігрових форм навчання при викладанні економічних дисциплін на кафедрі економіки, підприємництва та менеджменту й спецкурс для викладачів впроваджено в навчальний процес Навчально-наукового Інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у вивченні таких проблем, як розвиток цифрової компетентності менеджерів у системі післядипломної педагогічної освіти; порівняльні дослідження формування цифрової компетентності менеджерів освіти в Україні та європейських країнах тощо.

Список використаних джерел

1. Бурлаєнко Т. І. Формування управлінської еліти: виклики сьогодення / Т. І. Бурлаєнко // Збірник тез II-го міжнародного науково-практичного семінару «Економічні, соціальні та інформаційні аспекти європейських інтеграційних процесів», м. Нітра (Словацька Республіка), 18-20 березня 2019. Режим доступу:

http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/tezy_sl_1.pdf.

2. Варій М. Й. Загальна психологія, Навчальний посібник / 2-ге видан., випр. і доп. / М. Й. Варій – К.: «Центр учбової літератури», 2007. – 968 с.

3. Демин М. В. Природа деятельности / М. В. Демин. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 168 с.

4. Исупов К. Г. Второе рождение проблемы «игра» и искусство / К. Г. Исупов // Философские науки. – 1974. – № 5/6. – С. 148.

5. Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение [Текст]: Учеб. пособие для студ. высш. пед.заведений / под ред. Л. М. Митиной. – М.: Издательский центр «Академия», 2005.– 336 с.

6. Макаренко А. С. Гра: твори: в 7 т. / А. С. Макаренко. – К., 1954. – Т. 4. — С. 367–368.

7. Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности [Текст] / Л. М. Митина. – М.; Воронеж, 2002, 400с.

8. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – М., 1946. – 590 с.

9. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии / Г. К. Селевко. — М. : Народное образование, 1998. — 256 с.

10. Словник іншомовних слів / за ред. : І. В. Льюхіна, Ф. М. Петрова. – К. : Державне вид-во політичної літ-ри, УРСР, 1951. – 764 с.

11. Устиненко В. И. Место и роль игрового феномена в культуре / В. И. Устиненко // Философские науки. – 1980. – № 2. – С. 69–77.

12. Форми навчання в школі: кн. для вчителя / Ю. І. Мальований, В. Є. Римаренко, Л. П. Вороніна [та ін.]; за ред. Ю. І. Мальованого. – К. : Освіта, 1992. – 160 с.

13. Эльконин Б. Д. Психология игры / Б. Д. Эльконин. – М. : Педагогика, 1978. – 304 с.

Матеріали подано в авторській редакції

4.2. Конкурентоспроможний випускник закладу вищої освіти: модель оцінки рівня конкурентоспроможності майбутнього менеджера

Ануфрієва О.Л.

кандидат педагогічних наук, доцент

Сфера надання освітніх послуг існує за тими ж економічними законами, як і будь-яка інша. На якісні освітні послуги є підвищений попит з боку стейкхолдерів (здобувачів, їх батьків, роботодавців, суспільства в цілому). Заклади освіти, які пропонують ці послуги, вимушені в постійній здоровій конкурентній «боротьбі за абітурієнтів» завойовувати прихильність споживачів. Ця прихильність, в першу чергу, пов'язана з бажанням майбутнього випускника отримати конкурентну перевагу на ринку праці. Відповідно заклади, реально оцінюючи мінливість і невизначеність сучасних умов, а також динаміку кон'юнктури попиту і пропозиції, змушені постійно адаптувати свою діяльність так, щоб простір вищої освіти залишався конкурентним і міг ефективно відповідати на виклики сьогодення.

Суттєві зміни в сучасному економічному і соціокультурному житті України обумовлюють модернізацію вітчизняної освіти, орієнтуючи її на підготовку не лише інтелектуального, культурного, творчого, але і конкурентоспроможного майбутнього фахівця.

Сучасний ринок праці висуває нові вимоги до робітників і фахівців, оскільки характеризується високою інноваційною динамікою. «Ринки праці у всьому світі не встигають за стрімкими зрушеннями у світовій економіці і їх неефективність завдає величезних втрат... Мільйони людей не можуть знайти роботу, і в той же час різні сектори економіки, починаючи від технологій і закінчуючи охороною здоров'я, не можуть знайти кваліфікованих фахівців на відкриті вакансії. Крім того, багато працівників відчують, що вони або «перекваліфіковані», або недостатньо кваліфіковані для своєї посади».[20].

Опитування працедавців свідчать про нові тенденції розвитку кадрових потреб: формування замовлення на якість

професійної освіти не стільки у форматі «знань» випускників, скільки у підготовці кваліфікованих фахівців, конкурентоздатних на ринку праці, компетентних, відповідальних, професійно мобільних, таких, які вільно володіють своєю професією і орієнтовані на діяльність в суміжних галузях, здатних до ефективної роботи на рівні світової стандарт, готових до постійного професійного зростання.

В результаті сучасна вимога до професійної підготовки майбутнього фахівця - це формування гнучко мислячої людини, здатної орієнтуватися у багатьох напрямках людської діяльності і швидко самонавчатися на окремих її ділянках.

Завдання закладів вищої освіти полягає сьогодні не лише в тому, щоб дати здобувачам енциклопедичні знання, підготувати з них фахівців, але і в тому, щоб виховати людину, здатну орієнтуватися в нестабільній економічній ситуації, що активно використовує знання і уміння на практиці.

Можна стверджувати, що в сучасних умовах одним з пріоритетних завдань освіти стає формування у студентів конкурентоспроможності як базисної якості фахівця. Для успішної реалізації цього завдання необхідно науково обґрунтувати технологію формування конкурентоспроможності студента в освітньому процесі.

У формуванні конкурентоспроможності майбутнього фахівця головну роль відіграє якість професійної освіти, яка має бути націлена на підготовку затребуваної на ринку праці особи, яка здатна жити вільно, творчо реалізовуватися, управляти собою і безперервно саморозвиватися. В основі такого підходу лежить розробка і реалізація ідей антропоцентричної парадигми освіти, що обумовлює націленість освіти не лише на фундаментальну підготовку, але і на розвиток особистості майбутнього фахівця, що прагне до творчого виконання своїх професійних обов'язків і особисто-професійного розвитку.

Суто економічна категорія «конкурентоспроможність» в сучасних умовах досить упевнено знаходить своє місце в категоріальному апараті педагогіки і психології. При цьому різні дослідники наводять свої трактування цього поняття. Наприклад, певна група науковців розглядає конкурентоспроможність в

контексті «якостей особистості» [5, 6; 12]; інші вважають, що конкурентоспроможність – це «комплексна властивість» або «інтегративна характеристика» особистості [14; 19].

Існує і точка зору, що конкурентоспроможність це «синтез якостей особистості» [2]. У цьому сенсі загальними характеристиками конкурентоспроможності особистості вважають: особисті якості, рефлексію, адекватну поведінку, креативність, творчий підхід до рішення проблем, затребуваність на ринку праці.

Крім того, до специфічних характеристик конкурентоспроможності особистості відносять: максимальну реалізацію власного потенціалу, лідерство, прагнення і здатність до високої якості і ефективності своєї діяльності, креативне мислення, рішучість, наполегливість, гнучкість мислення, толерантність, самостійність, стресостійкість, націленість на успіх, упевненість в собі, гармонію з собою і навколишнім світом, професійні і поліпрофесійні якості, моральні якості і соціальну захищеність [24].

Переважає більшість дослідників виокремлюють також успіх, успішну і ефективну діяльність як одну з найбільш важливих характеристик конкурентоспроможності, оскільки успіх визначається як «досягнення поставлених цілей» [23].

Отже, узагальнюючи різні точки зору дослідників, можна стверджувати, що з точки зору компетентнісного, культурологічного і акмеологічного підходів конкурентоспроможність майбутнього фахівця розглядається як потреба і готовність до максимальної реалізації власного потенціалу на основі сукупності інформаційних, організаційних, комунікативних, проектних (конструктивних), презентаційних, оцінних рефлексій, ціннісно-орієнтаційних здібностей, розвинених до рівня загальнокультурних і професійних компетенцій, що забезпечують затребуваність випускника на ринку праці.

Усі, хто причетний до професійної підготовки фахівців, особливо вищої освіти, усвідомлюють свою велику відповідальність за майбутню професійну долю випускників, оскільки, крім моральної сторони проблеми, це ще і забезпечення економічного майбутнього країни, як би пафосно

це не звучало. Якщо заклади освіти підготують конкурентоспроможних фахівців – це задовольнить попит роботодавців, відповідно їх спільна ефективна праця примножить національне багатство, що, в свою чергу, вплине на конкурентоспроможність країни, якій, в нових реаліях, знадобляться сучасні високоосвічені фахівці нової формації, а це призведе до підвищення попиту на освіту. Все це взаємопов'язані речі.

В декларації Конференції Міністрів в Парижі 24-25 травня 2018 року зазначено, що європейська система вищої освіти, а також її інститути зазнали серйозних реформаційних змін. У той час, коли Європа стикається зі складними соціальними проблемами – від безробіття і соціальної нерівності до проблем, пов'язаних з міграцією – вища освіта може і повинна грати вирішальну роль у розв'язанні цих викликів, забезпечуючи випускникам можливості постійного особистого розвитку, підвищуючи їх перспективи зайнятості і стимулюючи їх бути активними громадянами в демократичних суспільствах [28].

Тобто у мінливому світі необхідно постійно адаптувати систему вищої освіти так, щоб простір вищої освіти залишався конкурентоздатним і міг ефективно відповідати на виклики глобалізації.

Механізми і сутність конкурентоспроможної економіки досліджувались такими зарубіжними вченими як Брю С., Друкер П., Ламбен Ж., Макконнелла К., Портер М., Томпсон А. та ін. Більшість вітчизняних науковців зосереджували свою увагу на конкурентоспроможності продукції, підприємств або держави в цілому, а також конкуренції на ринку праці, конкурентоспроможності робочої сили: Базилук Я., Богині Д., Грішнєвої О., Колот А., Куліков Г., Лісогор Л., Павловська О., Петрової І. та ін. Важливість цих досліджень актуалізується в сучасних умовах світової глобалізації та прагненні України увійти у міжнародний конкурентний простір.

Основою конкурентоздатного розвитку економіки є, передусім, якість трудових ресурсів. Рівнем освіти, кваліфікацією, психофізіологічним станом трудового потенціалу визначаються результати розвитку національної економіки і добробут членів суспільства.

Актуальність даної проблеми підтверджується тим, що починаючи з 2004 року основним засобом узагальненої оцінки конкурентоспроможності країн визнаний Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) – це дослідження країн світу за показником економічної конкурентоспроможності і на даний момент представляє найповніший комплекс показників конкурентоспроможності по різних країнах світу.

Індекс глобальної конкурентоспроможності складений з 113 змінних, які об'єднані в 12 контрольних показників, що визначають національну конкурентоспроможність: якість інститутів; інфраструктура, макроекономічна стабільність, здоров'я і початкова освіта; вища освіта і професійна підготовка; ефективність ринку товарів і послуг; ефективність ринку праці; розвиненість фінансового ринку; рівень технологічного розвитку; розмір внутрішнього ринку; конкурентоспроможність компаній; інноваційний потенціал [7].

Важливо підкреслити, що жоден чинник не в змозі самостійно забезпечити конкурентоспроможність економіки. Найбільш конкурентоздатними є економіки тих країн, які проводять комплексну політику, враховуючи весь спектр чинників і взаємозв'язок між ними. Станом на грудень 2019 року перші п'ять місць в рейтингу країн займають: Швейцарія, США, Сінгапур, Нідерланди, Німеччина. Україна – на 81 місці. Втім, подібні дослідження важливі не стільки констатацією існуючого рівня конкурентоспроможності тієї чи іншої країни, скільки виявленням реального рівня життя людей в цих країнах, а саме розвитку людського потенціалу. «Розвиток людини є процесом розширення свободи людей жити довгим, здоровим і творчим життям, досягати здійснення інших цілей, які, на їх думку, мають цінність; активно брати участь у забезпеченні справедливості і стійкості розвитку на планеті» [7]. У світлі цього визначення розвиток людини має три компоненти: добробут – розширення реальних свобод людини; розширення прав і можливостей людини діяти і отримувати цінні результати; справедливість – повага прав людини і інших цілей суспільства.

Для оцінки рівня розвитку людини використовують стратегічний інструмент концепції людського розвитку – Індекс

людського розвитку, який був розроблений в 1990 році пакистанським економістом Махбубом уль-Хаком [8].

Індекс людського розвитку – це сукупний показник рівня розвитку людини в тій або іншій країні, тому іноді його використовують як синонім таких понять як «якість життя» або «рівень життя». Індекс вимірює досягнення країни з точки зору стану здоров'я, здобуття освіти і фактичного доходу її громадян, по трьох основних напрямках, для яких оцінюються свої індекси: індекс очікуваної тривалості життя: здоров'я і довголіття, який визначається показником середньої очікуваної тривалості життя при народженні; індекс освіти: доступ до освіти, який визначається середньою очікуваною тривалістю навчання дітей шкільного віку і середньою тривалістю навчання дорослого населення; індекс валового національного доходу: гідний рівень життя, який визначається показником валового національного доходу на душу населення в доларах США по паритету купівельної спроможності.

У п'ятірці країн з найвищим індексом знаходяться: Норвегія, Австралія, Швейцарія, Данія, Нідерланди. Україна поки що на 81 місці з 188 країн.

І якщо ми проаналізуємо ці індекси, то стане зрозуміло, що в основі будь-яких досліджень країн стоїть людина, якість її життя і можливість особистісного розвитку. Оскільки це абсолютно взаємозалежні речі – від потенціалу людей залежить потенціал країни. А люди – найцінніший ресурс – це «людські ресурси», «персонал підприємств і організацій», «фактор виробництва» [10]. І якщо уважно подивитись складові показників і індексу глобальної конкурентоспроможності і індексу людського розвитку, то стає зрозуміло, що половина з них стосується якості і конкурентоспроможності цього найважливішого ресурсу. Іншими словами, чим вище конкурентоспроможність фахівців, тим вище конкурентоспроможність країни.

А конкурентоспроможний – це той, хто має конкурентні переваги, володіє особливими компетентностями. Виграє той, хто здатний до найвищої самореалізації в професії.

Аналіз економічної літератури показує, що нині не існує єдиного поняття конкурентоспроможності. Синтезуючи існуючи

наукові погляди, керуючись ідеями М. Портера [15] о конкуренції та теорії людського капіталу, розробленої Г.Беккером і Т. Шульцем та розвинуто послідовниками, зокрема вітчизняними Є. Гришнєвою, В. Антонюк та інш. [2] можна зазначити, що конкурентоспроможність є комплексним поняттям, яке охоплює низку складових – і робочу силу, і мотиваційне забезпечення праці на конкретних робочих місцях, і результати праці.

Виходячи з таких міркувань конкурентоспроможність робочої сили виявляє себе:

- по-перше, як сукупність якісних і вартісних характеристик робочої сили та трудових послуг, які користуються попитом на певному сегменті ринку праці у певний період часу;

- по-друге, як здатність працівника в умовах певної ринкової кон'юнктури відповідати попиту роботодавця, критеріям та мінливим вимогам ринку праці стосовно професійно-освітнього рівня, кваліфікації, ділових та особистих якостей у порівнянні з відповідними характеристиками інших працівників або осіб, які шукають роботу;

- по-третє, як співвідношення корисного ефекту від споживання трудових послуг робочої сили (доходу, прибутку) та їх ціни, адекватної загальній сумі витрат на підготовку, придбання, використання, відтворення та розвиток робочої сили [18].

Ми поділяємо думку дослідників [9, 13], які запропонували розглядати конкурентоспроможність на ринку праці у вигляді певної піраміди. В основі цієї піраміди конкурентоспроможності персоналу знаходиться конкурентоспроможність робочої сили, сукупність інтелектуальних, духовних і фізичних здібностей людини до праці. Саме завдяки цим здібностям працівник має можливість формувати і удосконалювати свою професійну підготовку.

Другий рівень піраміди займає конкурентоспроможність працівника, під якою розуміється рівень розвитку його професійної компетентності як якісної характеристики індивідуальної робочої сили, що забезпечує попит на нього з боку роботодавців. На третьому рівні піраміди знаходиться

конкурентоспроможність персоналу, яка визначається конкурентоспроможністю окремих працівників і їх груп залежно від сукупності їх особистих, професійних і ділових якостей. Наступний рівень піраміди представлений конкурентоспроможністю трудових ресурсів, яка є комплексом характеристик працездатного населення, що визначають ефективність його участі в соціально-економічній діяльності конкретного регіону. П'ятий рівень піраміди займає конкурентоздатний трудовий потенціал, яким виступає здатність працівника брати участь в соціально-економічному механізмі функціонування внутрішнього ринку праці в цілях досягнення бажаного соціального статусу. На останньому рівні піраміди знаходиться конкурентоспроможність людського капіталу, яка відбиває володіння людиною сукупністю фізичних, духовних, творчих і підприємницьких здібностей, які визначають, зрештою, рівень конкурентоспроможності продукції і підприємства на внутрішньому та світовому ринках.

В тім, коли ми говоримо про конкурентоспроможність фахівця, ми не маємо зупинятись тільки на загальних постулатах, оскільки це поняття доволі неоднорідне, як неодноріднений сам ринок праці. Він розрізняється ступенем ринкової потреби у функціональній якості праці; рівнем унікальності людських ресурсів, а також особливостями попиту на цей ресурс.

Ринкова потреба обумовлює відповідні види конкурентоспроможності персоналу: стійка конкурентоспроможність – це здатність довгостроково зберігати конкурентні переваги; тимчасова конкурентоспроможність та нестійка [17].

Якщо ж розглядати функціональну якість персоналу, тобто рівень унікальності споживчої вартості товару «робоча сила» на ринку праці то важливо врахувати її види:

- ексклюзивна конкурентоспроможність (відповідає вищому рівню якості праці);
- диверсифікаційна конкурентоспроможність (передбачає професійну діяльність широкого профілю, без вузької спеціалізації, тобто здатність виконавця виконувати прості трудові прийоми і дії);

- селективна конкурентоспроможність працівника (передбачає згоду працівника виконувати роботу нижчої кваліфікації, ніж та, яку він має) [18].

Характер споживчого попиту на робочу силу обумовлюють чотири види конкурентоспроможності:

- явна конкурентоспроможність персоналу (постійний попит на певну споживчу вартість робочої сили (професію/спеціальність) і спрямована на підтримку якості робочої сили;

- латентна конкурентоспроможність персоналу (пов'язана з прихованим попитом на таку якість робочої сили, яка кардинально відрізняється від загальнопропонованої іншими);

- ірраціональна конкурентоспроможність персоналу (обумовлена претензійним попитом на конкретну якість робочої сили);

- перспективна конкурентоспроможність персоналу (пов'язана із зростаючим попитом на якість робочої сили, обумовленим перспективними змінами економічних, технічних, організаційних, соціально-демографічних і інших умов).

В останні роки істотно змінюється ринок праці, змінюються потреби підприємств – роботодавців. Це пов'язано з тим, що найактуальнішими професійними навичками, які очікують побачити роботодавці у свого персоналу є [4, 25]:

1. Комплексне багаторівневе рішення проблем (Complex problem solving). Це означає, що людина здатна бачити суть проблем і розбиратися з причиною, а не з наслідками. самими затребуваними будуть ті фахівці, які володітимуть системним, цілісним підходом до рішення будь-яких проблем, знатимуть, на що ще звернути увагу окрім найочевиднішого.

2. Критичне мислення (Critical thinking). Це такий спосіб мислення, при якому людина ставить під сумнів інформацію і навіть власні переконання. Це дуже корисна навичка, тому що здорові сумніви допомагають розвитку.

3. Креативність в широкому сенсі (Creativity). Творче начало – це здатність бачити те, чого ще немає.

4. Уміння управляти людьми (People management).

5. Взаємодія з людьми (Coordinating with others)

6. Емоційний інтелект (Emotional intelligence). Зараз під емоційним інтелектом мають на увазі здатність розуміти емоції, наміри і мотивацію інших людей і свої власні, а також уміння управляти своїми емоціями і емоціями інших людей.

7. Формування власної думки і ухвалення рішень (Judgment and decision – making).

8. Клієнтоорієнтованість (Service orientation). Судячи з прогнозів, сфера послуг у світі тільки поширюватиметься, а на якісний сервіс завжди буде попит.

9. Уміння вести переговори (Negotiation).

10. Гнучкість розуму (Cognitive flexibility). Когнітивна гнучкість – це здатність розуму швидко переключатись з однієї думки на іншу, а також обмірковувати декілька речей одночасно.

П'ять із десяти навичок стосуються уміння спілкуватися з людьми, домовлятися і управляти ними, розуміти і служити їм (це управління персоналом, взаємодія з людьми, переговори, клієнтоорієнтованість, емоційний інтелект).

Ще чотири пов'язані із здібностями мозку: умінням швидко реагувати, бачити суть, знаходити рішення проблем, генерувати нові проекти і ідеї (комплексне рішення проблем, креативність, когнітивна гнучкість, критичне мислення).

Сьогодні, за твердженням Г. Перкіна, відбувається третя професійна революція, коли глобальна конкуренція висуває на перший план високоосвічених людей вільних професій. Подібних людей він називає транспрофесіоналами, які мають бути готові, за рахунок свого мислення і способів організації діяльності, працювати в різних професійних середовищах. Для них неважливо положення в тій або іншій організаційній структурі, вони можуть вільно входити і покидати її, створюючи для вирішення будь-якої комплексної проблеми адекватні форми організації – проектні команди. Для транспрофесіоналів характерне вільне використання різноманітних методів для вирішення творчих завдань, відмова від формальних стандартів, креативний стиль мислення, ситуативний підхід по відношенню до структурних складових організації [29].

В цих умовах працедавець пред'являє усе більш високі вимоги до якості «людського капіталу». Сучасний працівник повинен мати так званий проектний тип мислення, в основі якого

лежить не прагнення до стабільної і поступової кар'єри в рамках однієї організаційної структури, а інтерес до конкретного проекту і визнання серед колег-професіоналів.

Працедавець шукає кваліфікований персонал, який володіє певними групами компетенцій. Ще не так давно їх було дві: «тверді» і «м'які» (хард скілз і софт скілз). До перших відноситься все, що можна довести до автоматизму в тій або іншій професійній сфері – базові уміння і навички. Друга група компетенцій дозволяє людині бути успішною незалежно від специфіки основної діяльності. Вона включає уміння переконувати інших, презентувати себе і свої ідеї, працювати в команді, брати на себе відповідальність, бути гнучким і тому подібні. Фактично йдеться про комунікативні і управлінські компетенції.

Наразі, у зв'язку з глобальною комп'ютеризацією, що охопила майже усі виробничі сфери, виділилася ще і третя група компетенцій – цифрових (діджитал скілз). І виділити яка ж цих груп пріоритетна – неможливо. Донедавна перевагу надавали «хард скілз» і на їх опанування була спрямована вся вища освіта в світі. Втім, сучасні науковці провідних університетів світу доводять практичними дослідженнями, що професійний успіх випускника на 75 – 85% залежить від от софт скілз і тільки на 25 – 15% – від хард скілз [22].

Більшість же вітчизняних закладів освіти досі орієнтована, передусім, на формування у майбутніх фахівців «базових» (хард) компетенцій, попри те, що майбутні професійні досягнення в сучасному постіндустріальному суспільстві забезпечується софт і діджитал уміннями.

Суттєвими є прогнози BBC, EdCamp, Forbes та ін., які переконені, що до 2030 року з'являться 136 нових професій. Серед них: IT-медик; біоетик; генетичний консультант; екоаналітик у будівництві; архітектор енергоефективних будинків; проектувальник дирижаблів; тренер творчих станів; архітектор територій; ігропрактик; урбаніст-еколог; будівельник «розумних» доріг; проектувальник життєвого циклу космічних споруд; космогеолог; інженер роботизованих систем; проектувальник дитячих і медичних роботів; фахівець з рециклінгу одягу; розробник моделей Big Data; цифровий

лінгвіст; оцінювач інтелектуальної власності та інш. [3, 4, 7, 16, 21, 26].

А чи готова вітчизняна вища освіта працювати на випередження? Сучасні реалії виглядають не дуже оптимістично. Однак перегляд освітньої політики неминучий, оскільки майбутнє закладу освіти напряму залежить від його готовності змінюватись відповідно до запитів сьогодення. А ці запити змушують до гнучкості і у виборі цілей, і ухваленні рішень, і в самій освітній діяльності. Тоді заклади освіти стають закладами розвитку, які здатні підготувати конкурентоспроможного фахівця.

В ідеальному варіанті для цього заклади освіти, тобто система освіти в цілому, повинні мати узагальнену модель конкурентоспроможного фахівця, на основі якої кожен заклад проектуватиме свою субмодель, яка відповідала би ринковим запитам і враховувала майбутні професійні перспективи.

Виконуючи свою основну мету – підготовку конкурентоспроможних фахівців, вітчизняні заклади вищої освіти мають взяти на озброєння моделі оцінки конкурентоспроможності, які вже ефективно зарекомендували себе на світовому ринку. Серед них: модель оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу Бостонської консалтингової групи (матриця BCG); багатофакторна модель аналізу і визначення стратегічних позицій конкретних бізнесів (матриця GE/McKinsey); модель багатопараметричного стратегічного аналізу оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу Британсько-Голландської компанії Shell, (матриця направленої політики Shell / DPM (Direct Policy Matrix), модель стратегічного аналізу і планування консалтингової організації Артур Д. Литтл (ADL/LC), призначення якої полягає у забезпеченні менеджерів потужним інструментом аналізу портфельних стратегій; модель аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток компанії "General Electric" (метод PIMS - Profit Impact of Market Strategy); модель позиційного аналізу (чи позиціонування) – визначення місця, яке займає компанія, продукція, торгова марка на ринку по відношенню до інших компаній, продукції, торгових марок і споживачів; модель GAP-аналізу – це комплексне дослідження розриву між поточним

станом компанії і бажаним (в перекладі з англійської мови означає «розбіжність, пробоїна»); модель LOTS – послідовна діагностика проблемних аспектів конкурентоспроможності бізнесу з урахуванням ролі людського капіталу задля досягнення формування професійної команди конкурентоспроможних фахівців: SWOT-аналіз – метод перетворення слабких сторін бізнесу в сильні, а загрози у можливості в бізнес-середовищі та ін. [25,30].

Ці моделі мають опанувати, в першу чергу, майбутні менеджери, конкурентоспроможність яких на ринку і визначатиме загальний успіх компаній (чи підрозділів), якими вони будуть управляти.

Майбутнім менеджерам сьогодні не обійтись без опанування трьома важливими групами компетентностей: особистісної, соціальної та професійної. А рівень оволодіння відповідними компетенціями і буде слугувати основним результатом діяльності закладу вищої освіти по підготовці конкурентоспроможного випускника.

Компетенція це ресурсний потенціал випускника – «я знаю як», а компетентність – це комплексна характеристика здатності особистості ефективно застосовувати набуті компетенції в практичній діяльності («я умію і можу так»).

Відповідно – компетентність виявляє якість випускника, а компетенції – її характеристики..

У цьому сенсі ринок праці чекає менеджера з:

- високим рівнем загальної освіти і культури;
- широкою інформаційної, загальноосвітньої, загально-технічної, комп'ютерної, економічної, правової, психологічної підготовки у поєднанні з глибокими вузькопрофесійними, вузькопрофільними знаннями;
- зі здатністю самостійно приймати рішення, передбачати їх можливий економічний і соціальний результат,
- готовністю нести відповідальність за рішення і результати своєї діяльності.

Для успішного формування конкурентоспроможності майбутніх менеджерів необхідно визначити комплекс педагогічних умов, які сприятимуть цьому процесу і, тим самим, забезпечуватимуть підвищення якості професійної підготовки,

оскільки педагогічні умови є результатом «цілеспрямованого відбору, конструювання і застосування елементів змісту, методів (приймів), а також організаційних форм навчання для досягнення... цілей» [23].

Тільки ефективно поєднання професіоналізму і універсалізму може забезпечити майбутньому менеджеру конкурентоспроможність на ринку праці, а закладу вищої освіти – конкурентність на ринку освітніх послуг.

Таким чином, потрібний нерозривний зв'язок теорії і практики. Для цього необхідно змоделювати «ідеальний образ» конкурентоспроможного менеджера, заклавши в нього чіткі фактори і критерії, які конкретизують особистісну, соціальну і професійну компетентність.

Така компетентісна модель випускника-менеджера систематизує усі запити зацікавлених сторін, уможливить цілеспрямований розвиток актуальних компетенцій та забезпечить відповідну системність у професійній підготовці. А дієвість цієї моделі напряду залежить від запровадження механізму об'єктивного (математичного) оцінювання, визначених в ній факторів і критеріїв. Оскільки, навіть ідеальна описова модель, не наблизить нас до бажаного результату. Тільки коли кінцеву мету (бажаний результат, «ідеальний образ») можна виміряти в цифрах, з'являються підстави для об'єктивного аналізу. Таке оцінювання можливо реалізовувати використовуючи інструменти кваліметричного вимірювання [1, 11].

Кваліметрія – це наука про методи кількісного оцінювання якості продукції (від латинського “квалі” - якість та древньогрецького “метріо” - вимірювати).

Сутність кваліметричного підходу та методика побудови факторно-критеріальних моделей широко представлено в науковій літературі. Аналіз досліджень науковців довів, що використання кваліметрії в освіті є прогресивним кроком, який сприяє кращому розв'язанню низки проблем і, насамперед, підвищенню її якості. [11].

Головне, треба розуміти, що будь-яке якісне явище можна розкласти на фактори та критерії, які допомагають розкрити це явище; визначити вагомість факторів, тобто їх пріоритетність та

оцінити кожний критерій в межах від 0 до 1.0. Чим вищий рівень розвитку того чи іншого критерію, тим ближче до одиниці його комплексна оцінка.

Технологія кваліметрії дає можливість виміряти результати, що фіксують досягнення мети на певний момент часу. Здійснюється це завдяки дотриманню основних принципів кваліметрії. Розкриємо їх, звертаючись до методу факторно-критеріального моделювання, наведеному в табл.1.

Перш за все, будь-яке якісне вище можна подати як сукупність певних властивостей. Звертаючись до наукової літератури та аналізуючи оцінки експертів-практиків ми спробували виявити якості, які притаманні успішному менеджеру, які забезпечують йому певні конкурентні переваги на ринку праці. Як зазначено вище, задля здійснення ефективної професійної діяльності сучасний конкурентоспроможний менеджер має володіти щонайменше трьома групами компетентностей: особистісними, соціальними та професійними. Ми включили ще й мотивацію, оскільки мотив це внутрішня спонукальна сила, яка рухає людиною у здійсненні певних дій, особливо в професії. Ці групи компетентностей в нашій моделі є факторами оцінки якості конкурентоспроможності менеджера (графа 1). Далі визначається вагомість кожного фактору з точки зору пріоритетності. Якщо модель, як у нашому випадку, містить чотири фактори і всі вони рівнозначні на думку експертів, вагомість кожного з них дорівнюватиме $1 : 4 = 0,25$. Якщо ж фактори мають різну вагомість, то найпріоритетнішим надається більше значення. Але сума вагомості всіх факторів щоразу повинна дорівнювати 1.0 (графа 2).

Визначити вагомості факторів можна експертним шляхом, який належить до класу задач прийняття рішення на основі узагальнення колективного досвіду (колективна мудрість), або іншими словами на основі обробки висновків експертів. З точки зору зручності методики проведення опитувань експертів найбільш наочним, гнучким і доступним для обробки результатів є метод Делфі (або метод дельфійського оракула), який запропонували у США на початку 50-х років учені Т.Дж.Гордон та О.Хелмер [11].

Таблиця 1.

Факторно-критеріальна модель оцінки конкурентоспроможності
майбутнього менеджера

фактор - Ф	вагомість - П	критерії	вагомість - V	коефіцієнт відповідності - K	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Соціальна компетентність	0,25	1.Здатність і готовність співпрацювати з колегами і партнерами	0,30	K1	0,8	0,24	0,17
		2.Дотримання принципів поваги, людської гідності; уміння підтримувати комфортний морально-психологічний клімат в компанії, корпоративну культуру; дотримання норм і правил ділового етикету	0,25	K2	0,9	0,225	
		3.Розвиненість почуття соціальної відповідальності і солідарності	0,25	K3	0,6	0,15	
		4.Уміння згуртовувати колектив та враховувати різні точки зору	0,2	K4	0,4	0,08	
2.Мотивація	0,21	5. Наявність здорової амбітності	0,33	K5	0,8	0,264	0,15
		6. Бажання кар'єрного зростання	0,35	K6	1	0,35	
		7. Уміння використовувати стимули	0,32	K7	0,3	0,096	

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Професійна компетентність	0,30	8. Знання и уміння в галузі теорії і практики управління; Уміння визначати місію, мету та завдання організації; Здатний розробляти і реалізовувати стратегії	0,20	K8	0,7	0,14	0,20
		9. Навички забезпечення ефективного планування, прогнозування, координації та контролю за діяльністю організації	0,2	K9	0,8	0,16	
		10. Уміння ефективно використовувати інформаційні ресурси	0,20	K10	0,5	0,1	
		11. Уміння приймати ефективні управлінські рішення; реалізувати управлінські функції: адміністративні, фінансово-господарські, представницькі	0,40	K11	0,7	0,28	
4. Особистісні якості	0,24	12. Лідерство, організаторські здібності, особиста відповідальність	0,20	K12	1	0,2	0,18
		13. Упевненість у собі, наполегливість та відданість справі	0,17	K13	0,8	0,136	
		14. Креативність, відкритість до нового, винахідливість, ініціативність і здатність генерувати ідеї	0,16	K14	0,7	0,112	
		15. Дотримання загальних моральних норм та якостей	0,14	K15	0,5	0,07	

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8
		16. Наявність аналітичного мислення; здатний до самоаналізу, рефлексії, саморозвитку	0,12	K16	0,9	0,108	
		17. Комунікабельність і відчуття успіху, емоційна врівноваженість та здатність працювати в колективі	0,11	K17	0,7	0,077	
		18. Стресостійкість, поведінка в умовах ризику	0,10	K18	0,6	0,06	
Загальна оцінка	1,00						0,71

Наступним кроком є розкриття кожного фактору через низку критеріїв, що наочно демонструється у графі 3. Вагомість критеріїв визначаємо також за допомогою методу Делфі (графа 4).

Рівень досягнення за кожним із критеріїв оцінюється від 0 до 1.0: чим менше за 1,0 буде оцінка, тим нижче рівень володіння певною компетентністю (графа 6).

У підсумку визначається комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності майбутнього менеджера (графа 8). У нашому прикладі це 0,71, що говорить про середній рівень конкурентоспроможності:

0 – 0,50 – рівень конкурентоспроможності не відповідає вимогам;

0,51– 0,64 – рівень конкурентоспроможності нижче за середній;

0,65 – 0,79 – рівень конкурентоспроможності середній;

0,80 – 1,00 – високий рівень конкурентоспроможності.

Комплексну кількісну оцінку (K_k) можна подати як суму оцінок кожного фактору (графа 8):

$$K_k = K_{\phi 1} + K_{\phi 2} + K_{\phi 3} + K_{\phi 4}$$

Наприклад оцінка якості по першому фактору визначається за формулою:

$$K_{\phi 1} = m (v_1 k_1 + v_2 k_2 + v_3 k_3 + v_4 k_4);$$

де $K_{\phi 1}$ – кваліметрична оцінка першого фактору;

m – вагомість відповідного фактору;

$v_1; v_2; v_3; v_4;$ – вагомість відповідного критерію (в частках одиниці);

$k_1; k_2; k_3; k_4;$ – значення експертних оцінок кожного критерію.

Для зручності користування такими моделями усі підрахунки закладено в комп'ютерну програму, яка миттєво проводить необхідні математичні дії. Самому майбутньому менеджеру, чи будь-якому експерту достатньо тільки в графі 6 проставити оцінки, на які, з їх точки зору, заслуговує той кого оцінюють, а далі програма сама виводить комплексний результат.

Аналізуючи оцінки по кожному критерію, можна чітко визначити вади, слабкі місця, конкретні напрями, над якими треба додатково попрацювати і які занижують загальний рівень конкурентоспроможності майбутнього менеджера.

В наведеному прикладі моделі одразу видно які компетенції недостатньо опановані. Наприклад, досить низьку оцінку отримали скажімо K_4 – «Уміння згуртувати колектив та враховувати різні точки зору» (оцінено в 0,4); K_7 – «Уміння використовувати стимули» (оцінено в 0,3); K_{10} і K_{15} – «Уміння ефективно використовувати інформаційні ресурси» та «Дотримання загальних моральних норм та якостей» оцінено в 0,5. Це не може не впливати на загальну оцінку рівня конкурентоспроможності майбутнього менеджера.

Виявивши, таким чином, слабкі місця в підготовці менеджера з'являється можливість розробки індивідуального навчального та розвивального контенту, який допоможе

підвищити рівень опанування тими чи іншими уміннями і навичками, а саме: додаткові навчальні курси, тренінги, консультації, самоосвіта і т.п.

У підсумку зазначмо, що проектування даної моделі здійснювалось з урахуванням експертних думок та рекомендацій провідних вітчизняних і зарубіжних топ-менеджерів..

Таким чином, нами здійснено узагальнення найбільш значимих факторів і критеріїв в контексті сучасних вимог до рівня підготовки майбутнього фахівця. А об'єктивний і наочний кваліметричний інструментарій оцінювання допоможе вчасно виявити і систематизувати резерви у підготовці конкурентоспроможного фахівця. Тим самим, конкурентоспроможність можна розглядати як результат діяльності закладу вищої освіти та самоосвіти майбутнього фахівця. Високий рівень сформованості конкурентоспроможності дозволить йому самостійно орієнтуватися у професійному світі і вибудувувати індивідуальний вектор свого розвитку.

Підводячи підсумок, резюмуємо таке: щоб випускник став успішним і його трудовий потенціал був затребуваний, важливо врахувати не лише державні вимоги (стандарт), але і збалансовані вимоги інших зацікавлених сторін, особливо ринку праці. Конкурентоспроможність є складною економічною категорією, що формує базовий рівень піраміди конкурентоспроможності фахівця на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Азгальдов Г. Г., Райхман Э. П. О кваліметрии. – М.: Изд-во стандартов, 1972. 172 с.
2. Грішнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання // Україна: аспекти праці, 2004. № 3. С. 3 – 9.
3. Двадцять професій майбутнього 2030 за версією EdCamp 2017. – <http://osvitanova.com.ua/posts/205>.
4. Держкомстат; ILO. Global employment trends for youth [Електронний ресурс].– Режимдоступу: www.ilo.org/global/

What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang--en/docName – WCMS_077664/index.htm.

5. Дублінська модель універсальних характеристик компетенцій (дублінські дескриптори) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://kneu.edu.ua/userfiles/dosl_univ_nauky/dublin_descr.pdf.

6. Дядичев В.В., Чуніхіна К.В. Сутність та складові конкурентоспроможності персоналу на ринку праці [Електронний ресурс]-Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/vsunu/2010_2/.

7. Индекс глобальной конкурентоспособности // Гуманитарні технології. Аналітичний портал. – http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info_

8. Индекс развития людского потенциалу // Гуманитарні технології. Аналітичний портал <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info>.

9. Кара А. Н. Кузнецова Е. Ю. Пирамида конкурентоспособности рабочей силы: уровни построения и их логическая взаимосвязь// Проблемы современной экономики, N 1 (37), 2011 <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3446>.

10.Касьянова Н.В., Солоха Д.В. та ін. Потенціал підприємства: формування та використання. – К.: ЦУЛ, 2013. 248 с.

11. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст: навчальний посібник. Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь (за заг. редакцією Г. А. Дмитренка). – Житомир, 2016. 336 с.

12. Кожан Т.О. Компетентнісні засади моделювання діяльності менеджера з персоналу // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т.–Т.1.–К.: КНЕУ, 2012. С. 546-552.

13. Лаврентьев С.Ю. Шабалина О.Л. Основные критерии сформированности профессиональной конкурентоспособности выпускника ВУЗА // Современные наукоемкие технологии. – 2016. № 7-1. С. 150-154.

14. Медведь В. В. Основи формування конкурентоспроможності фахівця: чинники, складові, критерії //

Теорія та методика управління освітою, No 7, 2011 р.
[Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/9.pdf.

15. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 2001. 211 с.

16. Работа майбутнього: 10 навичок на які буде попит у 2020 році // <http://www.sncmedia.ru/career/rabota-budushchego-10-navyukov/>.

17. Семенова А. В. Формування професійної компетентності фахівців засобами парадигмального моделювання // Педагогіка вищої школи : навч. посіб. за ред. З. Н. Курлянд. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2007. С. 432-446.

18. Семикіна, М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення // Демографія та соціальна економіка. 2008. № 2. С. 94–103.

19. Столярчук Х.С. Модель формування конкурентоспроможності фахівця // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. –Х.: НТУ «ХП». 2013. No 45(1018). С. 144-150.

20. Томас Фридман. Как не позволить роботам отобрать наши рабочие места – 16.06.2015.- Режим доступу: <http://nv.ua/opinion/friedman/kak-ne-pozvolit-robotam-otobrat-nashi-rabochie-mesta-53897.html>.

21. ТОП-20 професій майбутнього. – <http://studway.com.ua/top-professions/>.

22. Триумверат «скилз» как формула восстребованности выпускника вуза. – http://www.tsu.ru/university/rector_page/triumvirat-skillz-kak-formula-vostrebovannosti-vypusknika-vuza/?sphrase_id=98588.

23. Хазова С. А. Конкурентоспособность специалистов и профессионализм: сопоставление феноменов. [электронный ресурс] / URL: <http://www.fan-nauka.narod.ru/2008-1.html>.

24. Шилова М. И. Формирование конкурентоспособности выпускника вуза // Вестник ТГПУ. 2010. Выпуск 4 (94). С. 39–45.

25. Штофф В. А. Моделирование и познание. – М. : Наука, 1972. 234 с.

26. Forbes визначив десять «головних професій» наступних 10 років. – <https://tsn.ua/svit/forbes-viznachiv-desyat-golovnih-profesii-nastupnih-10-rokiv.html>.

27. <https://commons.com.ua/ru/osvita-vryatuye-svit>.

28. Paris Communiqué Paris, 25th May 2018: – <http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communique/EHEAParis2018-Communique-final.pdf>.http / /webcache.googleusercontent.com/ search?q = cache:<http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communique/EHEA Paris 2018 –Communique–final.pdf>.

29. Perkin G. The Rise of Professional Society: Britain since 1880. L.: Routledge, 1990.

30. Shabalina O.L., Svetlova., Krylov D.A., Lavrentiev S.Y. The Model of Formation of Readiness of the Future Pedagogues to Self-Education by Means of Interactive Technologies. Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol. 6. No 3. P. 7. June 2015. P. 133–137. <http://www.mcser.org/journal/index.php...e/view/167>. Doi:10.5901/mjss.2015.v6n3s7p133.

Матеріали подано в авторській редакції

4.3. Модель формування інформаційної культури майбутніх project менеджерів

Дубініна О. В.

кандидат педагогічних наук, доцент

Сьогодні відбувається формування нового стандарту професійної діяльності менеджерів підприємств, організацій, установ, яке зумовлене необхідністю вільної орієнтації фахівців у різноманітні можливості, які надають світу сучасні інформаційні технології (далі – ІТ). При цьому сподівання суспільства на те, що така орієнтація відбудеться стихійно, без допомоги освітніх інституцій, не завжди є виправданими, що ставить на порядок денний питання про якість фахової освіти майбутніх менеджерів. Одна з таких форм, яка відображає якісну підготовку майбутніх менеджерів – це підготовка магістрів за освітньо-професійною та освітньо-науковою програмами другого (магістерського) рівня вищої освіти, яка містить в собі ,

насамперед, досвід упорядкування та координації активності інших людей, що й становить сутність професії майбутнього ПРОЕКТ менеджера (далі PR- менеджер).

Вимоги часу детермінують необхідність перегляду окремих аспектів такої підготовки, особливо в межах магістерських програм, які не встигають за швидким оновленням арсеналу та якості інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ), що можуть інтенсивно модернізувати процес управління сучасних підприємств і організацій.

Глобалізація і прискорений інформаційний потік спричиняють необхідність постійних змін в організації і вимагають, щоб управлінські рішення приймалися досить швидко.

Як показує практика управлінські рішення різного характеру досягають значно кращих результатів через проектний підхід, ніж через традиційні методи.

Сьогодні управління проектами з використанням інформаційних технологій (далі – ІТ), перетворюється на конкурентну перевагу організації, що, в свою чергу, формує на ринку праці потребу у фахівцях нового профілю – PR-менеджер, які здатні швидко адаптуватися до соціально-політичних трансформацій в країні.

Управління організацією через проекти здійснюється в багатьох країнах світу і такий підхід уже довів свою здатність істотно підвищувати ефективність управлінських рішень.

Як зазначає іспанський філософ Х. Ортега-і-Гассет: «Я є Я і моє оточення», тобто, людина не може розглядатися у відриві від світу – середовища, що її оточує. А сучасний світ – це світ проектів, де життя кожної людини також є унікальним проектом» [6].

Тому, формування кадрового корпусу управлінців нового покоління зі складу високоосвічених та висококваліфікованих, спеціально підготовлених фахівців із застосуванням прогресивних навчальних і управлінських технологій, є фундаментальною передумовою позитивної реалізації завдань, що необхідно розв’язати сьогодні в Україні.

У закладах вищої освіти (далі – ЗВО) України різного профілю функціонує магістратура з підготовки фахівців за

спеціалізацією 073.13 «Управління проектами» спеціальності 073 «Менеджмент».

Необхідність функціонування такої спеціальності обумовлена такими соціальними та політичними змінами в Україні:

- підвищуються темпи змін у промисловості, тому традиційні організаційні форми, ефективні в стабільному середовищі зі незмінними функціями, себе не виправдовують. У такому контексті перевага віддається гнучким стратегіям, організаційним структурам, що забезпечують швидке реагування на зміни;

- умови ринку стають більш вибагливими, проекти – масштабними та потребують більшого професіоналізму в управлінні ними. Важливої значущості набувають проблеми людських відношень, а саме, лідерство, мотивація, створення команди, управління конфліктами;

- діяльність менеджерів пов'язана з виконанням проектів, що вимагає спеціальних умінь та володіння певним інструментарієм реалізації їх виконання;

- проектний менеджмент упроваджує форми і методи, що дозволяють справлятися з інтеграційними процесами в освіті та на виробництві.

Сьогодні підготовка магістрів з вищеокресленої спеціальності у закладах вищої освіти України передбачає:

- інтерактивне навчання сучасній, цікавій та перспективній спеціальності;

- можливість навчання за кошти державного бюджету та стажування за кордоном;

- навчання за освітньо-професійною програмою (1,5 роки) та освітньо-науковою програмою (2 роки) на денній чи заочній формі;

- проведення дозвілля в навчально-оздоровчих таборах університету.

Під час навчання магістри зі спеціалізації «Управління проектами» вивчають спеціалізовані дисципліни:

- проектний менеджмент;

- планування та аналізування проектів та програм;

- управління міжнародними проектами та програмами;

- проектне бюджетування та фінансове планування;
- прийняття проектних рішень;
- управління командою проекту;
- управління комунікаціями проекту.

Хотілося б зауважити, що сьогодні розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) став визначальним чинником розвитку сучасного суспільства. У вирії життя сучасного суспільства інформація швидко розповсюджується за вимогою зацікавлених людей, організацій і подається їм у звичній для них формі. Вартість користування інформаційними послугами настільки невисока, що вони доступні кожному. В інформаційному суспільстві люди мають можливість отримувати доступ до джерел інформації. Процес комп'ютеризації позбавляє їх від рутинної роботи, дозволяє забезпечити високий рівень автоматизації обробки інформації в усіх сферах їхнього життя [2].

Кардинальна зміна цілей управління та істотне ускладнення його змісту і характеру висувають сьогодні принципово нові суспільні вимоги до професіоналізму та особистісних якостей менеджерів, підвищують значення їхньої загальної та управлінської культури, розуміння глибинної сутності, які теж: неперервно розвиваються. Одним з найбільш динамічних її елементів виступає інформаційна культура. Так, останні стратегічні документи країн Європейського союзу (Лісабонська декларація, Копенгагенська декларація) передбачають, що формування інформаційної культури має забезпечити застосування ІКТ у викладанні дисциплін у закладі вищої освіти (далі ЗВО) через всі освітні програми.

Слід зауважити, що сьогодні важливого значення в підготовці майбутніх проектних менеджерів у ЗВО набуває проблема формування їх інформаційної культури. З вище окресленого, виникає необхідність розробки моделі формування інформаційної культури майбутніх Проєкт менеджерів.

Теоретичні й методологічні засади професійної освіти майбутніх фахівців з менеджменту розкрито в наукових працях В. Бережної, Л. Влодарської-Золи, Є. Воробйової, Н. Зінчук, В. Каричковського, О. Клочко, Т. Коваль, І. Корольової, О.

Матвієнко, В. Нагаєва, В. Петренко, О. Пшеничної, О. Романовського та ін.

Проблема комп'ютеризації освіти, розробка програмного забезпечення та методики використання програмних продуктів у навчанні розкриті в роботах багатьох вчених, а саме: О. Бахтина, А. Барановського, Б. Гершунського, М. Голованя, М. Жалдака, І. Мархела, Є. Машбиця, Н. Морзе та ін. Використання програмних продуктів у навчанні представлено у працях Д. Берда, Д. Девіса, В. Горського, Р. Гуревича, М. Кадемії, В. Розумовського, І. Петрицина, К. Томаса та ін.

Основи інформаційної культури менеджерів закладаються ще в середній школі та корегуються спонтанно й стихійно протягом усього життя, але така корекція, на думку більшості дослідників (Т. Бабенко, А. Білорус, М. Близнюк, Г. Вишинська, О. Гончарова, О. Ільків, М. Коляда, С. Мальярчук, А. Столяровська, А. Фіньков, О. Шиман, А. Ясінський), набуває особливої ефективності, якщо відбувається під наглядом досвідчених педагогів, які самі є носіями високого рівня інформаційної культури.

Проблемами формування інформаційної культури особистості займалися такі видатні вчені, як Г. Воробйов, Ю. Дорошенко, А. Єршов, Л. Калініна, В. Мілітарйов, Н. Розенберг та ін.

Сьогодні одним із пріоритетних завдань держави, зафіксованим у Законі України про Національну програму інформатизації, є розвиток сучасних інформаційних технологій у всіх сферах суспільного життя з метою підвищення ефективності виробництва, створення загальнодержавної мережі інформаційного забезпечення життєдіяльності держави, формування системи національних інформаційних ресурсів, інтеграції України у світовий інформаційний простір.

Це завдання зумовлено необхідністю адекватної реакції суспільства й держави на глобальну інформатизацію, під якою розуміють сукупність взаємопов'язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, спрямованих на формування умов для задоволення інформаційних потреб людей на основі створення, розвитку й використання інформаційних систем,

мереж, ресурсів та інформаційних технологій із застосуванням обчислювальної та комунікаційної техніки [7].

Засоби інформатизації (зокрема, інформаційні системи й технології) являють собою комплекс програмно-технічних засобів і методів виробництва, передачі, обробки та споживання інформації. Сьогодні вони посіли чільне місце у процесах управління різноманітними закладами, підприємствами й організаціями.

Аналіз стану використання інформаційних систем і технологій у менеджменті засвідчує, що на сьогодні вони забезпечують безперервний облік і контроль за станом та рухом ресурсів, отримання первинних даних про результати діяльності організації в режимі реального часу, оперативну підготовку аналітичних документів, прогнозування показників діяльності організації, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень [8].

Впровадження інформаційних систем і технологій у процес управління дає змогу організувати інформаційні потоки тієї чи іншої організації таким чином, щоб користувачі з мінімальними витратами мали змогу одержати доступ до необхідної інформації тоді, коли вона потрібна, і там, де вона потрібна [9].

Крім того, використовуючи сучасні інформаційні системи й технології, підприємства здобувають можливість привести у відповідність обсяг виробництва з попитом у режимі реального часу, виявити нові канали збуту, оптимізувати організаційну структуру, визначити структуру виробництва, покращити якість обслуговування і цим підвищити ефективність своєї діяльності [10].

Такий стан справ зумовлює утвердження нового змісту професійної діяльності менеджерів, який вимагає від них володіння алгоритмами пошуку інформації, умінь орієнтуватися в різноманітті сучасних інформаційних ресурсів, чітко формулювати інформаційні запити, створювати якісні інформаційні продукти.

При цьому вимоги часу детермінують необхідність підготовки покоління управлінців, здатних швидко й адекватно реагувати на перманентне збільшення та ускладнення

інформаційних потоків, підвищення складності інформаційних систем автоматизації управління виробництвом, постійну ротацію IT-персоналу, відсутність чітких алгоритмів використання інформаційних технологій в організації мобільного управління підприємством [9].

Особливе місце в структурі такої підготовки належить формуванню професійної якості, що позначається усталеним терміном «інформаційна культура».

Для того, щоб дати характеристику стану формування інформаційної культури майбутніх PR-менеджерів у процесі їхньої підготовки, перш за все, охарактеризуємо їхню професійну діяльність.

Сутність менеджменту як професійної діяльності з управління в різних сферах суспільного буття визначається міжгалузевою теорією, що інтегрує щонайменше три підходи до визначення змісту управлінської діяльності:

- «механістичний», в основу якого покладено розуміння взаємодії засобів виробництва, працівників і управлінців як елементів жорсткої механічної системи (Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.);

- «кібернетичний», у якому чільне місце посідає категорія «інформація», що виступає системною ланкою між управлінцями, працівниками, засобами виробництва, суспільством. Згідно з цим підходом, управління постає процесом триетапної переробки інформації: збирання інформації про стан об'єкта, що підлягає управлінню; її переробка; видання інформаційної команди (С. Бір, Н. Вінер, Д. Гвішіані, Д. Кліланд, В. Кінг);

- «соціальний», при якому провідними факторами управління спільною діяльністю людей визначено інтереси, обов'язки, дисципліну, волю, авторитет, мораль та ін. (П. Друкер, А. Сергєєв та ін.).

Основні теоретичні уявлення описаних підходів доповнюють один одного й виступають основою розуміння цього феномену в довідкових джерелах, де термін «менеджмент» тлумачиться як:

- сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності й прибутковості [14, с. 658];

- науково-практичний напрям, орієнтований на забезпечення ефективної життєдіяльності (функціонування) організацій у ринкових умовах господарських відношень; процес керівництва (управління) окремим працівником, робочою групою, трудовим колективом, різноманітними організаціями, що діють у ринковому середовищі [11];

- особливий вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням певних принципів, функцій і методів [12].

Відзначимо, що поняття «менеджмент» є похідним від ідеології ринку, філософії підприємницької діяльності, що знайшло певне відображення у вітчизняних наукових працях, у яких воно розуміється як:

- вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях; специфічна галузь людського знання, що допомагає здійснювати цю функцію; професія й певна соціальна категорія людей, які здійснюють роботу з управління [13];

- уміння добиватися поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви інших людей [170];

- управління бізнесом шляхом філігранної роботи з людьми, де воедино злито два напрями: комерційно-економічний (організаційно-технічний) і соціально-поведінковий (управління персоналом) [13, с. 54].

Професіонал, до обов'язків якого входить забезпечення менеджменту як процесу, традиційно називається менеджером.

Менеджер визначається як:

- фахівець з управління виробництвом і обігом товарів, найманий управлінець [15];

- найманий професійний управлінець [14];

- фахівець, до обов'язків якого входить реалізація функцій управління підприємствами (планування, організація, корегування, контроль) на основі прийняття рішень у межах своїх компетенції та здійснення операторських, адміністраторських, евристичних дій [16].

Аналіз вищенаведених та інших визначень дає змогу дійти висновку, що PR менеджери, як професіонали, здійснюють безпосереднє управління підприємством, організацією, закладом, яке включає, перш за все, керівництво діяльністю працівників.

Проект-менеджер (керівник проектів та програм) в будь-якій системі матеріального та нематеріального виробництва повинен володіти відповідними знаннями та вміннями менеджменту, а саме: вміти працювати в команді, володіти аналітичними здібностями та вміннями здійснювати моніторинг, знати методики бюджетування та бізнес-планування, методики інвестування проектів, побудови оптимізаційних моделей проектів, навички в галузі таймменеджменту та бути досвідченим користувачем програмного забезпечення.

Тому в Навчально-науковому інституті менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, розроблено сучасні професійні програми фахівців зі спеціальності «Менеджмент» Спеціалізація «Управління проектами», зокрема: формування проектної команди, планування проектної діяльності та дій, прийняття проектних рішень, виконання проектних дій, соціальна та екологічна безпека діяльності, теорія фірми, маркетинг проектно-орієнтованих організацій, інвестиційний менеджмент, методологія та організація наукових досліджень, макроекономіка-II, управління освітніми проектами, моніторинг в організації, бізнес-планування проектно-орієнтованих організацій, управління соціальними проектами, управління міжнародними проектами та програмами, політологічні аспекти державного управління, інформаційні технології в управлінні проектами, методи статистичного опрацювання даних, психологія управління, тайм-менеджмент.

Майбутні фахівці проектного менеджменту мають змогу проходити кваліфікаційне стажування за програмою «Кейс-менеджмент в управління проектами» на базі Університету імені Яна Длугоша в Ченстохові (Республіка Польща).

Більшість кваліфікаційних магістерських робіт виконується здобувачами вищої освіти на замовлення підприємств Києва та Київської області, що будуть реалізовані,

як ефективні проекти матеріального та нематеріального характеру.

Така наукова та практична підготовка проектних менеджерів, зайнятих в сфері управління проектами забезпечить якісні позитивні зміни у практиці управління проектами, істотне підвищення ефективності робіт при підготовці та реалізації різних проектів і програм.

Сьогодні ставить нові виклики до реалізації успішних проектів, тому кожен проект-менеджер має володіти на високому рівні програмним забезпеченням щодо створення та реалізації проектів.

Таким чином, використання теорії управління проектами – це використання розвиненого інформаційного бізнес-середовища, що містить значну кількість програмного інструментарію для розробки та ведення проектів. Цей інструментарій може стати зброєю для організації комплексного захисту інформації.

Майбутні проект-менеджери здобувають такі знання у Навчально-науковому інституті менеджменту та психології при вивченні дисципліні «Інформаційні технології в управлінні проектами».

Відзначимо, що через специфіку професійної діяльності менеджерів різних галузей господарювання систематизація їх професійних завдань та обов'язків на основі механічного зіставлення видається недоцільною.

До систематизації вдаємося з метою аналітичного визначення виробничих (трудових, службових) функцій – сукупностей обов'язків, що виконує фахівець відповідно до займаної посади, які визначаються посадовою інструкцією або кваліфікаційною характеристикою [17].

Зокрема, вважається за доцільне розрізняти такі професійні функції фахівців:

- дослідницьку – спрямовану на збір, обробку, аналіз і систематизацію науковотехнічної інформації за напрямом роботи;

- проектувальну (проектуювально-конструкторську) – спрямовану на здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих їх складових, розробку

документації, необхідної для втілення та використання об'єктів і процесів (окремим процесом проектування виступає конструювання);

- організаційну – спрямовану на впорядкування структури і взаємодії складових елементів системи з метою зниження невизначеності, а також підвищення ефективності використання ресурсів і часу (окремим процесом організації діяльності можна вважати планування – часове впорядкування виконання робіт, тобто обґрунтування їх послідовності, тривалості та строків виконання);

- управлінську – спрямовану на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування й розвитку систем завдяки інформаційному обміну (до фахівця інформаційні потоки надходять через зворотні зв'язки, до об'єкта управління у вигляді директив, вказівок, наказів);

- технологічну – спрямовану на втілення поставленої мети за відомими алгоритмами, тобто фахівець виступає як структурний елемент (ланка) певної технології;

- контрольну – спрямовану на здійснення контролю в межах своєї професійної діяльності в обов'язки посадових обов'язків;

- прогностичну, яка дає змогу на основі аналізу здійснювати прогнозування в професійній діяльності;

- технічну – спрямовану на виконання технічних робіт і операцій, необхідних для успішної професійної діяльності [17].

Аналіз переліку функцій засвідчує, що виконання кожної з них більшою чи меншою мірою пов'язане з отриманням, інтерпретацією й передачею інформації.

Певним свідченням цього є використання при описі сутності цих функцій термінів, що вказують на певні дії з інформацією, як-то: «збір, обробка, аналіз і систематизація»; «синтез систем», «розробка документації», «упорядкування структури <...> елементів системи з метою зниження невизначеності», «часове впорядкування виконання робіт», «інформаційний обмін», «інформаційні потоки», «зворотні зв'язки» та ін.

Хоча названі функції визначені для широкого кола професій, їхнє здійснення є обов'язковою умовою успішної професійної діяльності майбутніх PR-менеджерів.

Отже, на підставі вищесказаного можна дійти висновку, що в умовах становлення і розвитку ринкової економіки та подальшої демократизації громадського життя процеси прийняття важливих і відповідальних управлінських рішень вимагають урахування і обробки великих обсягів інформації. Project менеджер не може прийняти ефективного рішення без системного аналізу проблемної ситуації та без всебічного урахування множини показників стану і характеру функціонування відповідної організації та зовнішнього відносно неї середовища.

Безперечно, у Project менеджера великого підприємства, установи чи іншої складної соціальної системи завжди передбачені відповідні інформаційно-аналітичні та прогнозні служби, які готують для нього необхідне інформаційне забезпечення, здійснюють належну експертну та інтелектуальну підтримку процесу прийняття рішень. Однак управлінська культура менеджера в умовах стрімкого зростання інформаційних потоків полягає в умілій їх диференціації та розподілі між безпосередніми виконавцями. Project менеджеріві потрібні вже попередньо оброблені синтетичні дані, щоб він міг користуватись саме тим, що йому необхідно для ефективного здійснення управління проектом, без зайвої інформації (шумів), яка заважає належному виконанню його професійних функцій. За цих умов важливим елементом інформаційної культури менеджера виступають навички роботи з комп'ютером, особливо важливі у зв'язку з поширенням телекомунікаційних систем і можливістю широкого доступу до світових інформаційних ресурсів за допомогою мережі Internet.

Важливі зміни в роботі менеджерів очікують нас вже у найближчому майбутньому. Вони описані, одним з найбільш видатних керівників-менеджерів кінця XX – початку XXI століття, засновником всесвітньо відомої корпорації Microsoft Б. Гейтсом. Поняття інформаційної магістралі, дистанційної освіти, електронної комерції, керування підприємствами на великих відстанях, нове розуміння самої сутності і характеру бізнесу з

широким використанням інформації тощо розкривають тільки деякі перспективи становлення і розвитку постіндустріального суспільства.

Уміле використання переваг інформаційного укладу сприяє появі нових понять, одним з яких стало і поняття інформаційної культури. Воно уявляється начебто зрозумілим на інтуїтивному рівні, однак ще не отримало загальноприйнятого тлумачення свого змісту. Так, О. Хмельницький визначає інформаційну культуру фахівця як «сукупність загальноосвітніх та вузькоспеціальних знань, умінь і навичок роботи з інформацією, необхідних йому для якісного виконання своїх професійних обов'язків». До структури поняття інформаційної культури, на його думку, «крім загальних знань, умінь і навичок обробки інформації, входять знання, уміння і навички роботи з інформацією певної тематичної спрямованості. Адже, як свідчить практика, фахівець, що обробляє науково-технічну інформацію, навряд чи буде здатний так само якісно обробляти інформацію суспільно-політичного змісту, і навпаки» [4, с. 392].

На наш погляд, автор дещо спрощено розглядає склад і структуру сукупності функцій менеджера, пов'язаних із застосуванням ним інформаційних технологій у своїй професійній діяльності, певний рівень володіння якими і виступає ознакою інформаційної культури.

З огляду на вище викладене, інформаційна культура Project менеджерів, являє собою такий мінімальний обсяг і рівень знань, умінь і навичок, який необхідний йому для плідної роботи з інформаційними потоками і масивами, для ефективного використання технічних засобів і технологій збору, збереження, обробки, прийому/передачі, представлення та аналізу інформації з метою ефективно управління проектами.

Сьогодні в управлінні проектами збільшується роль інформаційних технологій. Завдяки ІТ управління проектами (далі – ІТУП) підвищується ефективність їх управління, незавершених проектів стає все менш, бо система управління проектами за допомогою ІТ дає змогу проект-менеджеру управляти всіма факторами, які мають істотний вплив на проект [1]. Завдяки інформаційним технологіям комунікація між учасниками стає стійкою, здійснювати моніторинг відхилення

від плану виконання проекту стає простіше, документування всіх етапів проекту здійснюється без зайвої трати часу, контроль стає оперативнішим. Нами було структуровано переваги застосування ІТ у створенні проекту (рис. 1).



Рис.1. Переваги використання ІТ у створенні проекту

Аналізуючи рис. 1., можна стверджувати, що завдяки ІТ з'являється можливість класифікувати проекти, віддаючи пріоритет проектам, які стратегічно важливі з боку ресурсів та фінансування організації. Оптимізація розкладу проекту дає змогу розподіляти ресурси організації чи компанії, враховуючи такі чинники, як доступність ресурсів, пріоритетність проектів, обмеження у фінансуванні. Завдяки зберіганню досвіду, отриманому у ході проекту, можна запобігти помилок у наступних проектах, а також зменшити час для їх планування [5].

З огляду на вищесказане, підготовка майбутніх проект-менеджерів (керівників проектів та програм) у ЗВО повинна передбачати використання загальних і специфічних знання, що має стати фундаментальною складовою при побутові моделі формування інформаційної культури майбутніх Project менеджерів (рис.2).

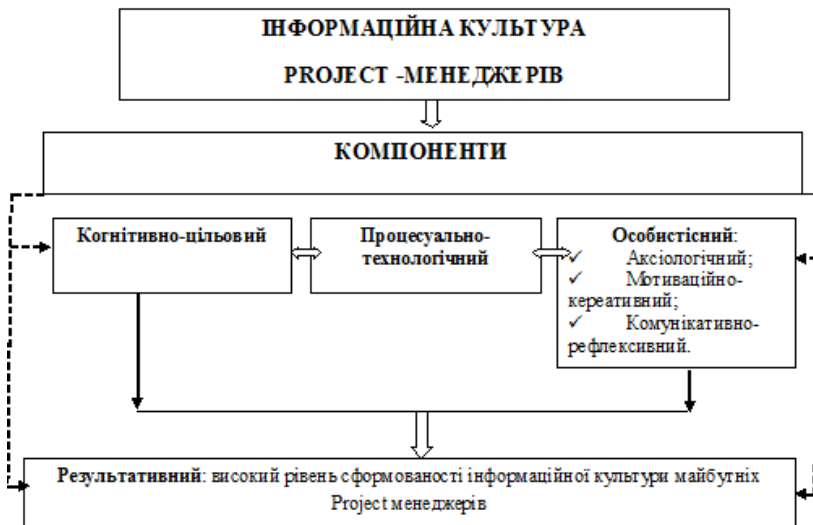


Рис. 1. Модель формування інформаційної культури майбутніх Project менеджерів

Системотвірною основою побудови моделі формування інформаційної культури майбутніх Project менеджерів є цілі, знансвий (знання і вміння), функціональний (управлінські функції, необхідні для здійснення професійної діяльності менеджера) й компетентнісний наукові підходи, які уможливають обґрунтування когнітивно-цільового компонента системи.

У процесі дослідження нами була сфокусована увага на тому, що інформаційна компетентність є базовим компонентом інформаційної діяльності та субстратом інформаційної культури Project менеджерів, цілісним інтегративним утворенням. Як зазначалося вище, важливе місце в нашому дослідженні посідають проблема визначення обсягу загальних та специфічних знань й вмінь, комплексу ставлень та цінностей, які характеризують інформаційну компетентність Project менеджерів, та їх структуризація в єдину комплексну модель.

Отже, модель формування інформаційної культури майбутніх Project менеджерів – це своєрідний еталон, описовий

аналог, який відображає основні характеристики управлінської діяльності Project менеджерів.

Підготовка майбутніх Project менеджерів у ЗВО повинна передбачати використання загальних і специфічних знання.

Під загальними розуміють знання з теорії управління, операційного менеджменту, організаційної поведінки та ін. Специфічні знання відображають особливості тієї сфери діяльності, до якої належать проекти, – освітньої, інноваційної, організаційної тощо [5].

В процесі дослідження нами було встановлено, що Project менеджер в будь-якій системі матеріального та нематеріального виробництва повинен володіти відповідними знаннями і вміннями менеджменту, а саме: вміти працювати в команді, володіти аналітичними здібностями та вміннями здійснювати моніторинг, знати методики бюджетування та бізнес-планування, методики інвестування проектів, побудови оптимізаційних моделей проектів, навички в галузі тайм-менеджменту та бути досвідченим користувачем програмного забезпечення [5].

Таким чином, модель формування інформаційної культури майбутніх Project менеджерів має відображати загальні знання з теорії управління, операційного менеджменту, організаційної поведінки та специфічні знання, які розв'язує менеджер в процесі інформаційної діяльності при реалізації проекту.

Під час створення моделі ми прагнули домогтися достатньої повноти когнітивної та інших змодельованих складових за мінімальної кількості елементів, які її утворюють та оцінюються. Під час теоретичного обґрунтування моделі у процесі дослідження нами враховані такі ідеї, теоретичні положення [3;5]та висновки:

1. Професійне становлення здобувача вищої освіти зі спеціальності управління проектами вимагає від студента складної напруженої творчої роботи над розвитком власної особистості, формуванням вмінь працювати в команді та розвитком інформаційної грамотності, яка є складовою інформаційної культури Project менеджера.

2. Серед великої кількості професійно значущих дисциплін у процесі підготовки майбутніх керівників проектів у ВНЗ

перевага має бути надана вивченню інформаційних технологій управління проектами, оскільки інформаційні системи управління проектами підвищують ефективність, обґрунтованість і швидкість прийняття управлінських рішень та дозволяють автоматизувати всі основні операції проектної діяльності.

3. Кожен проект-менеджер має володіти на високому рівні програмним забезпеченням щодо створення та реалізації проектів. Таким чином, використання теорії управління проектами – це використання розвинутого інформаційного бізнес-середовища, що включає в себе велику кількість програмного інструментарію для розробки та ведення проектів.

Представлений на рис.1 *когнітивно-цільовий компонент* репрезентує усвідомлення Project менеджерами мети і завдань інформаційної діяльності в процесі управління проектом; системи знань з інформаційного менеджменту в проектній сфері, соціальної та правової інформатики й суміжних з ними дисциплін, які і є методологічною та теоретичною основою інформаційної діяльності. Когнітивно-цільовий компонент нами представлено, як сукупність загальних і специфічних знання, умінь й навичок.

Система наукових знань у когнітивно-цільовому компоненті репрезентована основами інформаційного менеджменту, соціальної та правової інформатики, інформаціології, сутності інформаційної взаємодії суб'єктів управління з використанням засобів ІКТ, інформаційних процесів, інформаційних потоків у архітектурі системи управління проектом; психолого-педагогічних, організаційно-методичних, технічних, ергономічних, санітарно-гігієнічних умов здійснення інформаційної взаємодії у системі управління проектом; методів і засобів ІКТ (апаратні, програмні), сучасних каналів і засобів зв'язку, комунікаційних засобів і технологій реалізації процесу комунікації, особливостей комп'ютерної комунікації та функціональних можливостей комп'ютерної техніки; основ роботи з інформацією і засобами ІКТ, можливостей ІКТ та мережі Інтернет (сутності термінів «інформація», «види інформації», «інформаційні процеси», «інформаційна діяльність», «інформаційні ресурси» та ін.) в

управлінській діяльності, прикладного програмного забезпечення управлінського призначення; можливостей мережі Інтернет і засобів ІКТ для пошуку, класифікації, перетворення, збереження інформації, методології кількісної та якісної оцінки інформаційних ресурсів, методики прогнозування потреб у них; правил використання об'єктів інтелектуальної власності в мережі Інтернет; раціональних способів звернення до інформаційних ресурсів мережі Інтернет.

Процесуально-технологічний компонент характеризує здатність Project менеджера застосовувати сучасні засоби інформаційно-комунікаційних і комп'ютерних технологій під час роботи над проектом; уміння та навички щодо роботи з сучасними комп'ютерними засобами і програмним забезпеченням; розуміння комп'ютера як автоматизованого робочого місця (АРМ) менеджера та опанування способами і діями, що визначають операціональну основу інформаційної діяльності. Процесуально-технологічний компонент включає поліфункціональні уміння отримувати інформацію з різних джерел, представляти її в доступній формі та орієнтуватися у світовому інформаційному просторі; користуватися персональним комп'ютером, працювати з апаратним і програмним забезпеченням на рівні кваліфікованого користувача; використовувати засоби ІКТ для розв'язання широкого кола професійних завдань у проектній сфері; здійснювати пошук інформації в мережі Інтернет, використовувати різні методи роботи з ресурсами Інтернет як із джерелами інформації; раціонально використовувати розподілені інформаційні ресурси в мережі Інтернет; самостійно здобувати інформацію, нові знання на основі використання ІКТ, мережі Інтернет; здійснювати обмін інформацією, її пошук, відбір, аналіз, синтез, опрацювання та інші інформаційні процеси, зокрема із використанням веб-технологій; розробляти презентації проекту та самопрезентації, веб-сайти, які дозволяють реалізувати той чи інший проект.

У професійній діяльності Project менеджера навички у процесуально-технологічному компоненті спрямовані на: використання комп'ютера та засобів зв'язку в діалоговому режимі (он-лайн, чат, форум); відокремлення первинної

інформації від вторинної; пошук необхідної інформації, даних, тобто відокремлення релевантної інформації, що є важливою для прийняття рішення або розв'язання завдань, від зайвої інформації та її представлення у зручній для сприйняття формі; розробку та реалізацію проектів; роботу із сучасними комп'ютерними засобами та програмним системи управління проектами; ефективний попередній аналіз й фільтрування інформації у такий спосіб, щоб члени проектної команди отримували лише ту інформацію, яка потрібна їм при реалізації проекту.

Особистісний компонент формування інформаційної культури майбутніх Project менеджерів репрезентовано сукупністю *аксіологічного, мотиваційно-креативного та комунікаційно-рефлексивного* складників.

Аксіологічний складник особистісного компонента формування інформаційної культури Project менеджера представляє здатність менеджера усвідомити цінність інформаційних ресурсів й мати самовмотивоване ставлення до інформаційної діяльності, готовність до прояву набутої під час навчання у ЗВО інформаційної компетентності. Охоплює створення й використання інформаційних продуктів у професійній діяльності; ціннісне ставлення до управлінської та інформаційної діяльності й особистісного професійного зростання; сформованість особистісно-значущих і ціннісних прагнень, переконань, поглядів, ставлень до процесу управління проектом та готового «продукту» інформаційної діяльності (під останнім ми розуміємо успішно реалізований проект).

Мотиваційно-креативний складник особистісного компонента формування інформаційної культури Project менеджера репрезентує усвідомлення необхідності оволодіння певним обсягом загальних та специфічних знань і умінь, які необхідні при управлінні проектом; бажання здобувати нові знання, опановувати нові програмні засоби для управління проектом. Досвід творчої діяльності представлений у формі умінь здійснювати інформаційне управління проектом та приймати нестандартних управлінські рішення на основі інформації в невизначених умовах, розробляти систему

інформаційного забезпечення управління проектом з використанням сучасних ІКТ та програмних ресурсів.

Комунікаційно-рефлексійний складник репрезентує досвід ефективних комунікацій на основі інформації та досвід співвідношень «людина – комп'ютер», здатність до рефлексії та самоусвідомлення власної інформаційної діяльності; специфіку спілкування завдяки використанню мережі Інтернет, електронної пошти та інших мережевих ресурсів, інтерактивних комунікаційних технологій та базується на рефлексії, критичному аналізі результатів управлінської діяльності та вмінні її коригувати.

Отже, у процесі дослідження нами сформовано понятійно-термінологічне коло дослідження та сформульовано поняття «інформаційна культура Project менеджера» як базовий інваріантний компонент управлінської діяльності та складне індивідуально-професійне утворення, яке інтегрує професійні теоретичні знання в галузі інформаційного менеджменту та суміжних з ним дисциплін, ціннісне ставлення до інформаційних ресурсів, особистісні якості та практичні уміння, що забезпечують ефективну реалізацію інформаційної діяльності при розробці та реалізації проекту.

Встановлено, що модель формування інформаційної культури майбутніх Project менеджерів має відображати загальні знання з теорії управління, операційного менеджменту, організаційної поведінки та специфічні знання, які розв'язує менеджер в процесі інформаційної діяльності при реалізації проекту.

Також слід пам'ятати, що високий рівень сформованості інформаційної культури Project менеджера буде сприяти впровадження інформаційних технологій в управлінні проектами, що призведе до автоматизації процесів управління проектами та контролю їх виконання.

Список використаних джерел

1. Башинська І. О. Управління ризиками в проектах / І. О. Башинська, Д. О. Макарець // Економіка, фінанси, право. – 2017. – № 6. – С. 3–55.

2. Дубініна, О. В. Значення інформаційних систем та технологій у процесі підготовки фахівця нового профілю – проект- менеджера (керівника проектів та програм [Електронний ресурс] / О. В. Дубініна // Теорія і методика управління освітою. – 2017. – № 1(19) 2017. – Режим доступу: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-119-2017> – Назва з екрана.

3. Тарасюк Г.М. Управління проектами : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл] / Г.М. Тарасюк. – 2-ге вид. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.

4. Фаренік С. А. Управління соціальними процесами: побудова та реалізація соціальних моделей. - К.: Вид-во УАДУ, 2003. - 368 с.

5. Dubinina, Oksana V., Hrytsiak, Lesia D. Use of information technologies in future project managers' activities Information technologies and learning tools. Vol. 63 №1.- 2018.- P. 107-115. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2038>.

6. Бойченко І. В. Філософія Історії : підручн. для вузів / І. В. Бойченко. – Київ : Знання, 2000. – 723 с.

7. Про Національну програму інформатизації : Закон України № 74/98-вр {Із змінами, внесеними згідно із Законами № 2684-III (2684-14) від 13.09.2001 р.; № 2289- VI (2289-17) від 01.06.2010 р.; № 5463-VI (5463-17) від 16.10.2012}. Відомості Верховної Ради України. 1998. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80>.

8. Кравець В. І., Слісаренко Т. В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського 193 національного університету. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 136–140. URL:

http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/31.pdf

9. Крайчук С. О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами. Ефективна економіка. 2016. № 4. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892>.

10. Янчук Т. В. Алгоритм впровадження інформаційних технологій в сучасний бізнес. Науковий вісник Херсонського

державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 5. Ч. 3. С. 128–130.

11. Рапацевич Е. С. Педагогика: Большая современная энциклопедия. Минск : Современное Слово, 2005. 720 с.

12. Социология: Энциклопедия / сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин, Г. Н. Соколова, О. В. Терещенко. Минск : Книжный Дом, 2003. 1312 с.

13. Тимошко Г. М. Система підготовки резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінської діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2004. 196 с.

14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.

15. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2007. 495 с.

16. Крилова К. В. Особливості професійної підготовки майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності авіакомпаній у вищих льотних навчальних закладах. Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія. 2017. № 11. С. 79–84. DOI: 10.18372/2411-264X.11.12557.

17. Комплекс нормативних документів для розробки складових системи стандартів вищої освіти. Додаток 1 до наказу МОН України від 11.10.2007 р. № 897 «Про створення робочих груп з розроблення галузевих стандартів вищої освіти». URL: <http://elib.crimea.edu/zakon/list484.pdf>.

Матеріали подано в авторській редакції